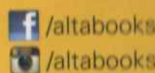
Ao ler este livro, o leitor saberá como uma pessoa pode ser seduzida por um produto em uma simples visita ao ponto de venda, por ser exposta a elementos que ativem sensações, lembranças e desejos. O produto vende-se por si mesmo, sem precisar sequer de um vendedor por perto.

Entendendo que nesse momento os concorrentes de uma geladeira são também smartfones, TVs de alta definição, bicicletas e mesmo viagens, o autor Mario Fioretti mostra como Design e Inovação são disciplinas capazes de vencer a competição, pois são alternativas altamente eficazes e de custo muito mais acessível do que aquele necessário para se obter alta tecnologia, viabilizando resultados surpreendentes em um curto espaço de tempo.

ALTA BOOKS
EDITORA
www.altabooks.com.br
/altabooks
/altabooks

DESIGN ENCANTA ¡NOVAÇÃO SURPREENDE!

MARIO FIORETTI

MARIO FIORETTI

DESIGN ENCANTA

INOVAÇÃO SURPREENDE!

As lições sobre design e inovação que são assim... uma Brastemp

ALTA BOOKS
EDITORA

Enquanto os holofotes estão voltados principalmente para as mais recentes tecnologias que podem transformar o mundo, uma disciplina silenciosa, porém altamente convincente, continua a seduzir consumidores dos mais diversos produtos e serviços, o Design. Que associado às práticas de Inovação, é capaz de trazer resultados extraordinários para qualquer empresa, com investimentos muito abaixo daqueles demandados por alta tecnologia.

O autor explora cases interessantes, vividos em mais de 20 anos na Whirlpool, uma das empresas mais prestigiadas do Brasil e fabricante das marcas Brastemp e Consul, contando os bastidores do sucesso que a levou a receber inúmeros prêmios e reconhecimentos, tanto do mercado de negócios como dos consumidores de suas marcas.

DESIGN ENCANTA

INOVAÇÃO

SURPREENDE!

As lições sobre design e inovação que são assim... uma Brastemp

ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2015

2015

VALDIR SOARES
Dr. Eng. / Designer

Design Encanta, Inovação Surpreende! — As lições sobre design e inovação que são assim... uma Brastemp!

Impresso no Brasil — 1ª Edição, 2015

Produção Editorial
Editora Alta Books

Produtor Editorial
Thiê Alves

Assistente Editorial
Juliana de Oliveira

Gerência Editorial
Anderson Vieira

Supervisão Editorial
Angel Cabeza
Sergio de Souza

Design Editorial
Aurélio Corrêa

Captação e Contratação de Obras Nacionais
J. A. Rugeri
Marco Pace
autoria@altabooks.com.br

Marketing e Promoção
Hannah Carriello
marketing@altabooks.com.br

Vendas Atacado e Varejo
Daniele Fonseca
Viviane Paiva
comercial@altabooks.com.br

Ouvidoria
ouvidoria@altabooks.com.br

Equipe Editorial
Claudia Braga
Carolina Giannini
Jessica Carvalho
Letícia de Souza
Mayara Coelho
Milena Lepsch
Rômulo Lentini
Silas Amaro

Revisão Gramatical
Silvia Parmegiani

Layout
Aurélio Corrêa

Diagramação
Lúcia Quaresma

Capa
Livia Fioretti

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F518d Fioretti, Mario.
Design encanta inovação surpreende! : as lições sobre design e inovação que são assim – uma Brastemp / Mario Fioretti. – Rio de Janeiro, RJ : Alta Books, 2015.
192 p. : il. ; 21 cm.

ISBN 978-85-7608-921-6

1. Design - Estratégia. 2. Inovação. 3. Design de produto. 4. Governança - Inovação. 5. Empresas - Competitividade. 6. Tecnologia. I. Título.

CDU 658.512.2
CDD 658.5752

Índice para catálogo sistemático:
1. Design 658.512.2

(Bibliotecária responsável: Sabrina Leal Araujo – CRB 10/1507)

Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20970-031 — Rio de Janeiro
Tels.: 21 3278-8069/8419 Fax: 21 3277-1253
www.altabooks.com.br — e-mail: altabooks@altabooks.com.br
www.facebook.com/altabooks — www.twitter.com/alta_books

Para Livia, Pedro e Theodora

Sumário

Agradecimentos

Esse livro conta a história de muitas pessoas, por isso reconheço e agradeço aos colegas dessa jornada, muitos citados aqui pelos depoimentos, e tantos outros que contribuíram com seu talento e companheirismo em momentos importantes. Incluo nessa lista a própria Whirlpool, que gentilmente cedeu as fotos de seu acervo utilizadas nesse trabalho. Agradeço à jornalista Adélia Borges pelo prefácio, mas principalmente, por ler os manuscritos e sugerir ajustes e correções aqui e ali. Meu muito obrigado também ao Tenny Pinheiro, que foi quem primeiro me incentivou a escrever esse livro. E, muito especialmente, à minha esposa Erika pelo apoio e por cuidar da Theodora enquanto eu escrevia!

Prefácio

É um prazer apresentar este livro, a meu ver predestinado a fazer grande sucesso. Trata-se da primeira publicação sobre a importância estratégica do design escrita por um brasileiro e apresentando um case de longa duração desenvolvido no Brasil. Num texto fluente e agradável, Mario Fioretti apresenta uma trajetória exemplar, que vale não só como um relato histórico, mas sobretudo como fonte de inspiração e reflexão para o mundo corporativo.

Empresários, diretores de desenvolvimento de produto e diretores de marketing, entre outros, encontrarão lições preciosas de como a absorção do design ao âmago de uma empresa pode ajudar a orientá-la na busca de satisfazer cada vez mais e melhor seus consumidores. O tom é informal e chego a dizer despretensioso — despretensão que não deve ser confundida com superficialidade, e sim como uma indicação de como o autor consegue mergulhar em questões complexas e trazê-las à tona de forma simples e acessível.

Não espere encontrar receitas neste livro, elas não existem. Mas Mario descortina o processo pelo qual chegou a soluções geniais na década em que ocupou a diretoria de design da Whirlpool Latin America. Abre ensinamentos! Fala não só dos sucessos de sua caminhada, mas também dos fracassos, pois em geral aprendemos mais com os erros do que com os acertos.

Acompanho a atuação da equipe desde os anos 1980, quando eu dirigia a revista Design & Interiores e a empresa ainda se chamava Multibrás, englobando as marcas Brastemp, Consul e Semer. Nessa condição, visitei a fábrica de Joinville e conversei muito com a equipe, então comandada por Newton Gama. Em 1997, participei do júri do Prêmio CNI Gestão de

Design, organizado pela Confederação Nacional das Indústrias para premiar não um produto, mas práticas continuadas de corporações relacionadas ao design, em que a Multibrás foi vencedora. Nos anos 2000, inicialmente acompanhei a atuação da corporação como editora de design do jornal Gazeta Mercantil e depois como diretora do Museu da Casa Brasileira, cuja premiação anual, frequentemente concedeu reconhecimento às marcas Brastemp e Consul.

Munida dessa visão de longo prazo, posso assegurar que a atuação de Mario Fioretti não só continuou, como também ampliou a dos seus antecessores — que, aliás, ele cita e homenageia em seu livro.

Mario assumiu a direção de design da Whirlpool em 2004. Trazia na bagagem passagens pela Caloi e pela Lorenzetti e em 1988 havia sido contratado pela Brastemp.

No posto de diretor de design, depois de um período que ele mesmo considera como de letargia criativa, esteve à frente de projetos revolucionários. Cito aqui apenas dois, como um aperitivo ao que os leitores encontrarão no livro.

O primeiro é o do purificador de água Brastemp, que oferece água filtrada e gelada pelo modelo de assinatura de um serviço, em que o produto não é vendido, e sim alugado. Foi a primeira vez no mundo em que esse modelo foi utilizado num eletrodoméstico. Ao eliminar o uso das garrafas PET e garantir a desmontagem e reciclagem do aparelho ao fim de sua vida útil, o serviço ganha em sustentabilidade e oferece maior conveniência ao consumidor.

O segundo é o projeto da cervejeira Consul. Como conta Mario, enquanto outras empresas lançavam adegas de vinho, sua equipe percebeu que o que o brasileiro gosta mesmo é de cerveja bem gelada. Assim, foi desenvolvido um refrigerador que mantém a bebida a -4 C — um grau acima do ponto de congelamento da cerveja —, e cujo invólucro reproduz uma geladeira de bar.

A meu ver, a própria percepção da existência desse mercado no Brasil decorre do fato de que o diretor de design na Whirlpool responde diretamente ao vice-presidente da companhia no Brasil, com a mesma autonomia e autoridade dos diretores de engenharia, manufatura e marketing. Esse fato, ressalta o autor, "é a prova do espaço conquistado por meio de resultados comprovados ao longo dos anos, superando crises econômicas, reestruturações, composições acionárias, mudanças de presidentes e comitês executivos".

Mario não se limita a tratar da experiência da Whirlpool, mas a apresenta e discute a luz de atuações de empresas como Apple, Hyundai, Harley-Davidson e Bang & Olufsen no cenário internacional, e de equipes brasileiras de corporações como a Fiat. Nessas análises, ele mostra como é importante que os designers se reportem à alta direção das empresas e como essas precisam ter a coragem de apostar na inovação e sair da zona de conforto dos parâmetros fixados pelas pesquisas junto aos consumidores que, via de regra, são conservadores, não sendo capazes de antecipar respostas a desejos que eles sequer detectaram em si mesmos.

Mario Fioretti também discorre sobre o cenário de consumo contemporâneo, mostrando por que apenas as empresas orientadas para o design e a inovação terão condições de conquistar, manter e ampliar seu espaço, pois só elas podem prover os cidadãos de objetos que tragam um ganho de qualidade para as suas vidas.

Adélia Borges

Jornalista, curadora especializada em design e professora de história do design.

Vencendo Fernando de Noronha

Ela acordou preguiçosamente, olhando com prazer a claridade tranquila que entrava pela janela. Foi descalça até a cozinha do pequeno apartamento que comprou há pouco tempo e que lhe deu a liberdade de morar sozinha. Preparou um café e, enquanto bebia com sonolência antes de começar o dia, observou a cozinha pequena que se abria para a sala e achou graça, lembrando da bagunça que os amigos faziam quando iam ali. Era a primeira da turma a morar sozinha e sua casa logo tinha virado um ponto de reunião da galera.

Era novembro e já tinham combinado de fazer uma festa de fim de ano. Logo alguns viajariam para visitar os pais, e outros iriam para as praias, como ela. Planejava há tempos uma semana em Fernando de Noronha — merecia isso — e lembrou que precisava correr com os planos se quisesse passar lá as férias que tiraria no começo do ano. O que ela não imaginava naquela manhã, é que horas mais tarde almoçaria em um shopping perto de seu escritório e, ao passar por uma loja de eletrodomésticos, seria atraída por uma geladeira estilo *vintage* que estava na vitrine. Chegaria perto desse refrigerador lindo e passaria a mão por sua superfície lisa de um amarelo forte, brilhante e arredondada como um grande quindim. Tocaria no puxador cromado e pesadão que lembraria aqueles filmes dos anos 1950 que ela adorava e, ao abri-la encontraria toda a tecnologia do século XXI.

Naquela manhã, não imaginava que, horas mais tarde, projetaria a imagem desse produto na cozinha ainda branca e sem graça de seu apê, trazendo a inspiração que faltava para pintar aquela parede do lado, trocar a pia por uma mais moderna e fazer ali um espaço que misturava estilos, cores e traria vida para o apartamento. Seus amigos pirariam, e, aí sim, sua casa

seria referência de modernidade e comemoraria o início de uma carreira de sucesso.

Aquela geladeira amarela seria o ponto de exclamação da sua casa! Horas depois daquele café, portanto, Fernando de Noronha teria ficado para outro ano, batido por uma irresistível geladeira.

Este livro conta a história de como a personagem foi seduzida por esse produto, quando em uma simples visita a uma loja foi exposta a elementos que ativaram nela sensações, lembranças e desejos, realizando uma compra sem precisar sequer de um vendedor por perto. Vencendo inúmeros outros concorrentes ali expostos, como smartfones, tablets e TVs de alta definição. Vencendo Fernando de Noronha!

Introdução

Eu me formei em 1981, em um tempo em que minha profissão era conhecida como *desenhista industrial*. Um equívoco da época que foi corrigido ao longo do tempo, nos tornando *designers industriais*, porque, atualmente, o que o designer menos nos faz é desenhar com lápis, papel e tintas. Nosso trabalho é encontrar soluções centradas no usuário e na marca, e adequá-las para ser replicadas em uma fábrica, tantas vezes quanto houver consumidores dispostos a comprá-las.

É preciso resolver questões além das conhecidas forma e função, e também ter experiência de uso, funcionamento em ambiente digital e qualidade sensorial, por meio de conhecimentos de tendências de comportamento, semiótica, e processos de inovação, dentre diversas outras competências.

Ao longo de minha carreira, trabalhei principalmente com bens de consumo duráveis — aparelhos domésticos que estão presentes na maioria das casas brasileiras — o que envolve uma soma de considerações racionais e emocionais que ocorrem no momento da compra e, logo a seguir, no momento do uso desse produto. A satisfação ou não das expectativas vai garantir a recompra de um produto similar no futuro, bem como a fidelização do cliente pela marca que o produz.

Considerando os projetos que participei sou responsável por soluções aplicadas em cerca de 100 milhões de produtos que entraram e continuam entrando nas casas de consumidores levando beleza, facilidade de uso, conveniência e inovação, além de respeito ambiental — pontos sempre valorizados pelo usuário. Pela perspectiva do empresário, no entanto, isso significa competitividade no ponto de venda e resultados claros na receita do trimestre: mais produtos vendidos, com melhor margem de lucro.

O comércio também está mudando na velocidade das inovações tecnológicas. Em um território onde o vendedor tradicional influencia cada vez menos a realização de uma venda, as empresas precisam usar todas as ferramentas disponíveis para conquistar o comprador, seja em uma loja física ou virtual. Assim, vamos focar em três dessas ferramentas, as que mais falam a língua do consumidor: **design**, **inovação** e **qualidade sensorial**, que se bem executadas e em conjunto, é certa a garantia de um bom resultado, no entanto, nenhuma dessas ferramentas vive sem a outra.

Não há inovação sem um design que provoque a atenção e atraia o olhar, assim como não há um bom design ao se oferecer mais do mesmo, seja em produto ou serviço. É preciso inovar sempre. E design e inovação não funcionam se a entrega não for executada com maestria, pois os consumidores de hoje são críticos e cada vez mais exigentes.

A jornada que vivi e descrevo a seguir — sucessos, fracassos, aprendizados — me permite dizer que o aumento de competitividade na maior parte das empresas pode ser alcançado por meio de atividades menos complexas, tecnológicas e difíceis de atingir do que a maioria dos empresários acredita. Design, inovação e qualidade sensorial exigem apenas alguns profissionais talentosos que ajudem a direcionar os investimentos para aquilo que ativa o consumidor no momento da verdade: o ponto de venda.

PARTE 1

"HOUSTON, WE HAVE A PROBLEM..."

CAPÍTULO 1

Como uma boa conversa gerou uma revolução interna e mudanças radicais na forma de trabalhar

Quando assumi a direção da área de design da Whirlpool na América Latina, dona das marcas Brastemp e Consul, eu já estava com 23 anos de experiência em projetos de bens de consumo. Comecei como estagiário em uma empresa do grupo Caloi que desenvolvia um carro esporte chamado Dardo, projetado pelo construtor italiano Tony Bianco. Após trabalhar como freelancer e passar por algumas empresas de bens de consumo não duráveis, fui contratado pela Lorenzetti para participar de um esforço de renovação de portfólio da líder brasileira de equipamentos elétricos, quando desenvolvemos diversos produtos inovadores e de altíssima produção.

Em 1988, me transferi para a então Brastemp, com maiores oportunidades de trabalhar aparelhos mais complexos, dado o enorme grau de interação do usuário com o produto. Depois de passar como designer por diversas categorias de produtos — geladeiras, fogões, micro-ondas, além de gerenciar a área de Design Estratégico —, fui promovido a diretor de design da Whirlpool Home Appliances em 2004, tendo a responsabilidade de dar continuidade a uma jornada de sucesso iniciada trinta anos antes, quando foi contratado o primeiro designer industrial da Consul, fabricante de refrigeradores elétricos em Santa Catarina que veio, anos depois, fazer parte da empresa hoje chamada Whirlpool.

A visão dos dirigentes da Consul foi algo ousado e muito, muito inovador, pois design era algo que existia apenas na cabeça de pouquíssimos dirigentes brasileiros. O primeiro responsável pelo desenho dos refrigeradores Consul foi o mestre Freddy Van Camp, professor da ESDI, escola pioneira de design no Brasil, fundada em 1962, no Rio de Janeiro, sob a inspiração da Escola de Ulm na Alemanha para desenvolver a indústria brasileira através de produtos melhores, mais bonitos e mais inteligentes.

No entanto, o grande responsável pela construção da área e da relevância que ela teria ao longo das próximas décadas foi Newton Gama, dono de uma visão purista do design e combativo o suficiente para abrir espaço em um ambiente dominado por engenheiros de produto e produção que insistiam em determinar que as soluções oferecidas aos consumidores seriam somente aquelas que eles acreditavam serem as corretas.

Gama soube trabalhar muito bem e progressivamente a ideia de que um produto, para ser competitivo, precisa entregar aquilo que o consumidor final — e não a companhia — quer e que deve ser trabalhado por meio das competências de uma área de design estruturada e profissional. Foi um trabalho lento e constante, em que ele soube demonstrar que uma visão de design independente era a melhor forma de oferecer um produto de custos reduzidos, mas com benefícios claros e desenho atraente. Ao construir uma equipe talentosa e determinada, é dele a conquista da Whirlpool ser uma das únicas empresas no Brasil onde engenharia, marketing e design são entidades independentes, com diretorias separadas e com o mesmo peso nas decisões finais sobre os produtos. Prática que ainda hoje só é vista nas melhores empresas, o *design oriented*.

Enquanto isso acontecia em Joinville, SC, a evolução do design na Brastemp em São Bernardo do Campo, SP — sua principal concorrente antes de se fundirem em uma empresa só — dava-se de uma maneira bastante diferente. Inicialmente responsabilidade da engenharia, o design era creditado a alguns projetistas — técnicos que tinham um talento especial para definir acabamentos, grafismos e cores que encantavam inicialmente as esposas dos diretores, recebendo então o sinal verde para irem para o mercado. Simples assim.

O bacana é que esses projetistas conseguiam reproduzir o clima da época de uma forma bem interessante, influenciados pela comunicação colorida da época e muita referência americana. Desde o início dos anos de 1970, e por uns dez anos, os eletrodomésticos tinham cores fortes e variadas: vermelho matador, amarelo mostarda, verde folha, azul bebê, caramelo. O branco era uma das opções, e a mais simplesinha delas. Os fogões tinham cores em degradê, algo complexo e difícil de executar ainda hoje.

Mais uma vez foi a visão de uma liderança técnica que deu início à construção da área estruturada e muito mais capacitada, com Jaime Brandão, gerente da engenharia que mostrou à diretoria a necessidade de ir além do modelo *design de engenheiro*. Ele começou contratando vários profissionais e dividindo-os entre produtos de refrigeração, cocção e lavanderia, cada uma das categorias que a Brastemp atuava até então. E é aqui que eu entro nessa história, como designer de geladeiras.

As duas empresas competiam fortemente pela liderança do mercado nacional, sendo a Consul mais focada em produtos de refrigeração e ar-condicionado e a Brastemp diversificando em várias categorias de produtos com forte apelo tecnológico sendo a primeira a trazer diversas soluções muito inovadoras para o consumidor, como o primeiro refrigerador *frost free* — que não precisava descongelar nunca —, fogões com espeto giratório para assar frangos como em uma padaria, lavadoras de roupa totalmente automáticas, entre outras coisas que faziam a alegria das donas de casa.

A empresa era liderada por Miguel Etchenique, empresário boliviano, e sua família que imigraram para o Brasil em 1945.

Inquieto e apaixonado pelos produtos que produzia, Miguel construiu uma marca memorável a partir de bons eletrodomésticos, apoiados por um excelente marketing e com o suporte de ótimas agências de propaganda que desenvolviam campanhas marcantes e inusitadas, como os anúncios da poltrona que contavam a história dos *losers* — perdedores — suportados pelo jargão *Não é assim uma Brastemp...* Nenhuma outra marca de eletrodomésticos no mundo foi tão lembrada espontaneamente pelos entrevistados em uma pesquisa de *Top of Mind*, em que se registra a primeira marca que vem à cabeça quando se fala de um determinado produto ou segmento.

Em 1994, a Brastemp se funde com a Consul formando a Multibrás Eletrodomésticos, otimizando operações e adotando as melhores práticas entre processos e resultados das duas empresas. Não foi difícil escolher o modelo de gerenciamento de design da Consul, mais maduro, autônomo e com uma governança centralizada e forte, como sendo aquele que lideraria essa disciplina na empresa que se formava.

Uma operação mais eficiente e maior representatividade como liderança garantiram a Newton Gama a posição de diretor de uma área que, consolidada, passava a ter mais de vinte profissionais trabalhando em três unidades de negócio nas cidades de Joinville, São Paulo e Rio Claro, no interior paulista.

Em um movimento de aquisição, em 1997, a americana Whirlpool Corporation passa a ser a acionista majoritária da Multibrás assumindo definitivamente o controle das operações e das marcas Brastemp e Consul. Enquanto a maioria das divisões da empresa passa a ter um reporte global, o design é uma das poucas exceções. A diretoria brasileira quer manter o controle sobre os projetos e desenvolvimentos regionais, focando em nossos consumidores e seus hábitos de consumo sem nenhuma interferência exterior. Além disso, éramos *benchmarking* em criatividade e velocidade de entrega, resultados historicamente positivos que permitiram que continuássemos

a trabalhar sem precisar de nos reportar à matriz. Prova disso é que ganhamos o Prêmio Confederação Nacional das Indústrias de Gestão de Design em 1997 e 2000, as duas vezes que nos inscrevemos nessa importante premiação que não considerava apenas os resultados em produtos, mas principalmente o gerenciamento e direção de uma área de design.

Essa breve história do design na Whirlpool, contratando e equipando profissionais, dando a eles autoridade para atuar e responsabilidade para tomar decisões, não reflete a história do design na indústria brasileira. Desde sempre, o que esteve por trás de produtos desenvolvidos com a ajuda de designers foi competitividade. É concorrência que move as empresas e as faz buscar sempre um produto mais bonito, mais inteligente, mais inovador, com um diferencial que faça o consumidor optar por essa marca e não outra. Sem concorrência não há necessidade de melhorias constantes ou lançamentos que provoquem desejo e substituição por algo melhor. O Ford modelo T, por exemplo, viveu anos sem competidores, por isso, suas mudanças foram sempre marginais. A preocupação era só aumentar a produção, pois um mercado a desenvolver ou com poucos concorrentes é inimigo da inovação.

Em um Brasil que, por décadas, teve sua indústria protegida de concorrentes estrangeiros, seja por decretos ou por impostos impagáveis, fomos obrigados a consumir Opalas e Corcéis enquanto o mundo avançava em estilo, tecnologia, conforto e segurança. Cópias de produtos estrangeiros ou a inexistência de preocupação com aspectos estéticos ou funcionais resultaram em um modelo industrial que reflete nossa pouca competitividade nos mercados globais. Uma simples visita às feiras internacionais em que expomos produtos brasileiros ao lado de similares desenvolvidos por economias mais competitivas mostra a defasagem da maioria de nossos representantes. São poucos com maturidade e performance compatível à exigência de um mercado cada vez mais competitivo.

Por isso, é importante reconhecer a visão dos empresários brasileiros que construíram a Consul e a Brastemp, pois, mesmo em um tempo em que os competidores ainda eram poucos e regionais, investiram na disciplina para oferecer produtos de alta qualidade.

Quando fui promovido e assumi a liderança do Departamento de Design, meu primeiro desafio foi lidar com uma história composta de personagens e comportamentos que resistiam à ideia de um gestor diferente do carismático Newton Gama, a quem substituí, e profissional cujo nome significava eletrodomésticos, e muito ligado àquela empresa.

Apesar de ter uma equipe estruturada e de alto nível profissional, os primeiros anos foram de uma constante esgrima com as ortodoxias presentes no ambiente. A indústria em geral vivia uma pressão fortíssima por custos cada vez mais baixos dos produtos e investimentos controlados em cada novo projeto. Redução de custo, no entanto, está presente no dia a dia de todos os executivos de uma grande corporação, pois a economia de alguns centavos em cada fogão produzido pode significar 1 milhão de reais de receita a mais para a empresa ao final de um ano. Mas esse controle férreo resultava no conservadorismo dos lançamentos, projeto após projeto, cada vez mais restritos a desenvolver propostas previsíveis e sem graça, orientados pelo preço final como se essa fosse a única alavanca que tínhamos para conquistar consumidores. Anos difíceis determinados por um mercado inseguro e pouco criativo.

Lembro-me de inúmeras reuniões nas quais a equipe de projeto comprovava o sucesso de uma solução criativa e inovadora aprovada em uma pesquisa de mercado, mas optava sempre por outra convencional e conhecida, que era a certeza de não errar e, portanto, não arriscar o investimento.

Eu próprio me deixei contaminar por essa letargia criativa, observando o que se passava com a companhia, mas com pouco espaço para propor mudanças estruturais e diferentes modos de operar em nossa área. Entre 2005 e 2008 fiquei manobrando uma estrutura que não tinha minha marca nem a minha cara. Apesar de a área de design ser também a responsável por inovação na companhia, a fórmula de sucesso que existia há tantos anos estava se esgotando. Tínhamos um problema.

Assim, em um fim de tarde, um dia antes das minhas férias anuais, fui chamado para uma conversa com o vice-presidente de desenvolvimento de produtos que me falou sobre a necessidade que a empresa tinha de superar uma fase pouco criativa em produtos e, para isso, estava disposta a apostar em produtos mais impactantes. Eu, como líder da área de design e inovação, tinha responsabilidade direta sobre isso.

Todos esperavam uma resposta imediata e certeira. Recado claro: eu precisava reverter os resultados apáticos rapidamente e colocar nossos produtos em outro patamar. Saí dali pensando no que eu aprendera nos últimos anos nessa posição. Como líder do design, minha responsabilidade no gap criativo da companhia era imensa. Não podia responsabilizar outros pelo que enfrentávamos, pois nossa equipe havia se adaptado às restrições e convivido com elas.

O perigo de se tornar um executivo de design é agir como executivo financeiro, gerenciando os resultados por meio de uma planilha de excel. O designer precisa, fundamentalmente, ser um provocador, o cara que pergunta "por que não?" E, se as demais áreas olham para o designer e o vê conformado, então para que brigar? Faltou a visão periférica que todo profissional precisa ter para se posicionar e reagir antecipadamente. Entendi que precisava voltar a ser designer.

No entanto, esses anos me mostravam também que seria impossível obter resultados muito melhores com pequenas mudanças. Elas precisavam ser profundas, estruturais. Mudanças que marcariam um novo momento. Entendi que nossos produtos precisavam ser mais emocionais, pois essa é a língua que

o consumidor quer ouvir quando está no ponto de venda e era justamente isso o que estavam me pedindo. Decidi partir do princípio de que meus concorrentes não seriam mais as outras geladeiras e fogões, mas eletrônicos, computadores, roupas de grife e automóveis vendidos a 399 reais por mês. Nosso concorrente seria Fernando de Noronha, pois se um consumidor visse nosso produto e o preferisse a uma semana de férias no paraíso, então eu teria atingido meu objetivo.

CAPÍTULO 2

Como um diagnóstico bem-feito ajuda nas medidas corretas a serem adotadas

Não preciso dizer que a tal conversa acabou com as minhas férias. Passei os dias pensando onde tínhamos errado a ponto de não ter identificado e reagido mais rapidamente. Uma das vantagens em se manter um executivo de design em uma empresa é garantir uma plataforma de desenvolvimento que monitora constantemente a produção criativa, mesmo em condições adversas.

Logo, considero uma falha não ter identificado e reagido mais rapidamente às ortodoxias que lentamente tomavam conta da companhia. E me lembrei da história do sapo fervido, um clássico do mundo corporativo. O fato é o seguinte: se você colocar um sapo em uma panela de água fervente ele pula para fora na hora, fugindo da morte. Mas, se o colocar em uma panela de água fria e for aquecendo aos poucos, ele vai se acomodando até morrer cozido. Eu era um sapo cozinhando. O ambiente foi ficando adverso. Os custos e as limitadas conveniências fabris foram tomando espaço e o design foi se acomodando, entregando seus projetinhos, vários deles bem bonitinhos e, quando vimos, a água estava fervendo. Era preciso pular para fora e rápido. Voltei das férias logo que pude, cancelei meus compromissos e me tranquei em uma sala, sozinho, desenhando um plano.

Mudanças organizacionais não são triviais. Elas lutam contra uma forte cultura sedimentada pelo tempo, crenças e comportamentos que trabalham contra qualquer alteração no status quo. São raras as pessoas que gostam de mudar, pois

isso significa sair de uma zona conhecida, muitas vezes confortável e segura. Mudar pressupõe risco, lugares desconhecidos e incertezas quanto ao sucesso.

Contudo, a mudança torna-se mais fácil se você consegue ter uma fotografia do lugar para onde se pretende ir. O que assusta, na maioria das vezes, é a estrada e não o destino, pois enquanto a origem e o destino são pontos fixos e determinados, a transição é fluída e incerta. Pode balançar bastante. Então, precisava refletir sobre onde estávamos e o que havia acontecido, pois isso me ajudaria a definir para aonde queria ir, projetar um quadro claro e atraente do futuro para todos. Com isso pronto, seria mais fácil conduzir minha equipe para onde eu achava que deveríamos ir.

Mudanças sempre geram inseguranças

Trabalhei em um diagnóstico do momento atual que mostrasse porque o modelo adotado com sucesso por tantos anos se exauriu. Esse modelo foi se adaptando às diversas mudanças da companhia, como parte daquele organismo. Ao longo dos anos, com as fusões e incorporações que as empresas viveram, o modelo de desenvolvimento de produtos foi adotando as melhores práticas de cada uma das empresas que ajudaram a compor a atual Whirlpool — Brastemp, Consul e a pequena Semer.

O forte de uma empresa americana é o seu lado processual que garante diversos painéis de controle que ajudam a pilotar a operação. Os americanos, em geral, não são muito criativos, mas são muito bons para desenvolver processos de controle gerencial e fazer planejamento de atividades. Seguir os processos e respeitar o planejamento torna tudo mais fácil e os resultados aparecem.

Com tantas áreas envolvidas, no entanto, o processo da Whirlpool era bastante complexo. Engenharias — porque eram várias e em várias cidades — marketing, suprimentos, manufaturas e design, para citar alguns, eram os participantes dos times multifuncionais que atuavam em cada projeto. O design foi se estruturando para trabalhar dentro desse regime complexo, duro, processual e linear. Sapo cozinhando!

Minha primeira constatação foi a de que um líder não pode perder sua visão periférica nem por um minuto, avaliando sempre os movimentos de negócios, tensões internas, pressões vindas de outras áreas. E tem que verificar sempre o termômetro para ver a temperatura da água.

As alavancas de resultado que tinha à disposição eram **Organização** (quem somos), **Método** (como fazemos) e **Recursos** (com quem e com o que fazemos). Eu precisava me aprofundar nesses três tópicos, pois era aí que a mudança ocorreria. A empresa continuaria a ser a mesma, as pressões não diminuiriam e os atores envolvidos seriam os de sempre. Precisava arrumar a minha casa, portanto. Depois poderíamos influenciar o resto da companhia, como verão adiante:

ORGANIZAÇÃO — Éramos divididos de uma maneira bastante convencional nas grandes corporações ao redor do mundo: design de produtos por categoria. Havia um gerente e uma equipe responsável por refrigeradores; outra, por fogões e uma, ainda, por lavadoras.

Outros produtos eram desenvolvidos segundo as similaridades com essas três categorias e disponibilidade de cada equipe quando os produtos eram adicionais a esses ou diferentes o suficiente para serem chamados de linhas especiais. Cruzando essas equipes havia um grupo responsável por design gráfico e outro que respondia por acabamento dos produtos.

Modelo de gestão antigo

Os gerentes de categorias tinham equipes que desenvolviam tudo que estava relacionado aos seus projetos: formas, funções, acessórios, cores e interfaces, além de serem os representantes do design nos fóruns estratégicos de cada categoria, conhecendo tudo sobre ela, mas com pouca visibilidade das demais.

O compartilhamento acontecia em staffs operacionais, pouco frequentes pela descentralização gerencial — havia uma gerência em Rio Claro, no interior do estado de São Paulo, duas em Joinville, Santa Catarina, e eu, como diretor, permanecia na administração central na cidade de São Paulo, pois também dirigia a área de inovação, sediada em São Paulo. Essa descentralização dificultava também nossa comunicação

diária, aquela que ocorre no café, onde conversas acontecem e algumas decisões são tomadas.

Uma equipe responsável por design gráfico, que trabalhava nas decorações dos produtos, confecção de artes finais, manuais, etiquetas e todo um mundaréu de coisas impressas era *cross category*, ou seja, atendia as três gerências de categoria. Para finalizar, tínhamos um pequeno grupo responsável por Qualidade Aparente, o embrião de algo que está exigindo a atenção de toda a indústria e desafiando as manufaturas.

Desta forma, contávamos com uma organização complexa e generalista, em que um designer de produto realizava múltiplas tarefas dentro do mesmo projeto e, pior ainda, poderia passar anos trabalhando em apenas uma categoria. Além disso, tínhamos estruturas triplicadas fazendo exatamente a mesma coisa, mudando apenas o tipo de produto. Durante anos, esse modelo foi interessante, pois espelhava as estruturas de engenharia, que evidentemente tinham um time para desenvolvimento de tecnologias específicas para refrigeradores, fogões e lavadoras — coisas bastante diferentes entre si.

MÉTODO — O que utilizávamos para trabalhar era um processo corporativo global que monitorava uma evolução linear por fases de amadurecimento de cada projeto, que levava em média 18 meses para ficar pronto dependendo de sua complexidade.

O processo era composto por fases de aprovação, nas quais o design atuava fortemente em todas elas, pois estava presente na ideação do projeto, na conceituação do mesmo e depois na execução, só saindo no momento do lançamento do produto no mercado. Pela característica generalista de nossos designers, geralmente acontecia de um profissional entrar em um projeto e só sair dele depois desse tempo todo.

Outro problema que enfrentávamos era o fato de o software "oficial" desse processo ser de engenharia — o ProEngi-

neer no caso. Isso obrigava nossos designers a fazerem uma verdadeira ginástica para desenhar em um programa pouco amigável e de difícil compreensão. Meus designers estavam se "engenheirizando" rapidamente e, apesar de usarmos também o software de design Hypershot, a conversão muitas vezes causava impacto no prazo, pois era preciso retrabalhos constantes para alinhar os dois programas, dificultando a operação como um todo.

Minha análise foi de que os designers precisavam sim atuar no projeto com muita proximidade, mas a participação direta em um time multifuncional com o tempo vai causando uma adaptação ao grupo e uma tendência de cooperação e espírito de equipe que inibe os questionamentos, que são a melhor forma de alavancar tensões positivas que geram melhores resultados.

A metodologia também nos pressionava no cronômetro. Na maioria das vezes, o cronômetro era acionado e saíamos correndo para realizar workshops conceituais, responder ao briefing, alinhar com as expectativas das marcas, fazer pesquisas e os retrabalhos decorrentes destas. Enfim, uma série de tarefas que tomavam tempo, eram necessárias, mas superpressionadas pelo resto do time multifuncional. Tínhamos que lidar com os engenheiros pedindo o desenho final, que ainda precisava ser refeito após a pesquisa, além de termos de contornar questões técnicas e argumentar nossas recomendações com marketing. Ufa! E tudo com o tique-taque do relógio correndo.

Precisávamos ajustar a metodologia para antecipar tarefas, o que na verdade já vínhamos fazendo, mas ainda presos às diretrizes do processo corporativo. Aquele lá, complexo, rígido e linear.

Antecipamos, por exemplo, linhas de design cross-category por marca, reunindo valores dentro de um DNA visual, que mostrava como seriam os produtos de várias categorias evoluindo em uma linha de tempo determinada, o que nos ajudava a ser mais rápidos quando tínhamos de gerar soluções imediatas para algum produto. Criamos também padrões de design gráfico que ficavam à espera de um novo projeto. Fizemos o mesmo para os estudos de tendências e projeções futuras, através de *mood boards*, painéis semânticos que orientavam os designers para serem mais precisos no desenvolvimento dos projetos. Entretanto o fato é que essas coisas todas ajudavam apenas superficialmente. O problema era mais estrutural, e seria difícil conseguir virar realmente o jogo se ficássemos apenas pensando em como melhorar aqui e ali. Fazíamos isso há trinta anos.

RECURSOS — São as ferramentas efetivas que temos para trabalhar e, em design são, basicamente, hardware, software, espaço de trabalho e pessoas.

Hardware são os computadores e, por incrível que pareça, mesmo em uma empresa saudável financeiramente como a que atuamos, ficavam a desejar. Máquinas com capacidades inferiores às necessárias para processar imagens como as que trabalhávamos imprimiam em uma velocidade muito baixa, atrapalhando a produtividade. A companhia tinha por norma "entupir" cada máquina com tantos softwares de segurança que reduziam muito a agilidade das mesmas. Por sermos obrigados a usar apenas equipamentos certificados pela TI, o padrão era basicamente o de engenharia, nos tirando a possibilidade de usar computadores mais amigáveis para o desempenho de um designer.

Os softwares enfrentavam a mesma situação, sendo orientados para engenharia com alguns "puxadinhos", ajustes para serem usados por designers. Inicialmente usávamos e renderizávamos blocos duros de imagens no sistema Euclid, que com o tempo migrou para ProEngineer, e que como o nome indica era feito para engenheiros. Depois, migramos para o ALIAS, muito melhor, mas ainda obrigados a converter nossos trabalhos para o ProE sempre que passávamos uma superfície di-

gital para a engenharia. Não era raro a rapaziada ter em casa computadores muito superiores aos da área, assim como não era raro alguns levarem trabalho para casa, para processar à noite em poucas horas, imagens que levariam um dia inteiro no estúdio.

O estúdio também era um local de trabalho padrão das unidades de Joinville e Rio Claro. Funcional. Bege, tudo bege. Sem graça e sem inspiração nenhuma, seguindo as normas padronizadas para móveis e utensílios. Joinville tinha janelas maravilhosas, amplas, que davam para a mata exuberante que circunda aquela unidade, assim como Rio Claro, que ficava em uma sala menor, mas com uma linda vista para o espelho d'água daquela fábrica. Mas as persianas tristes e opacas ficavam entre a sala e a beleza do lugar.

No entanto, o elemento mais importante, de tudo isso que falamos até agora, eram as pessoas, nossa equipe. Como falei, três gerentes organizavam a rotina de três categorias. Mas abaixo deles, eu encontrava uma situação estranha, fruto de muitos anos de uma cultura organizacional e gerenciamento protetor que precisava ser quebrada.

Nossa estrutura tinha vinte e dois designers, incluindo os gerentes. Desses, catorze eram designers de produto, os *produteiros*, responsáveis pelos projetos dos eletrodomésticos. Entre os catorze *produteiros*, sete eram especialistas seniores, com muito tempo de casa, contra sete jovens ainda em início de carreira. A massa salarial era absolutamente desproporcional em favor dos mais velhos, devido ao acúmulo de aumentos e benefícios de quase vinte anos de carreira. O que sobrava aos jovens era pouco, e com pouca margem para manobras e promoções, pelo comprometimento automático da verba salarial destinada à área no ano.

Além disso, os designers mais novos viam um fosso gigante entre os dois grupos, desestimulando-os a buscar uma posição melhor no time pela crença de que os "velhinhos" estavam

firmemente agarrados às suas cadeiras. Os gerentes, também seniores, e que estavam no dia a dia da operação, tinham dificuldade para compreender isso e agir, pois a amizade de muitos anos com o grupo mais velho — pertenciam a ele — criava um apadrinhamento natural, sem má-fé, mas inibindo mudanças nessa estrutura.

O excessivo tempo de casa desse grupo favorecia para que se acomodassem em um ninho quente, evitando o confronto, o questionamento, o inconformismo que todo designer precisa ter e que o faz ser um agente forte de mudanças em uma grande corporação. O forte conhecimento da categoria em que trabalhavam também gerava situações clássicas como "a nossa fábrica não consegue fazer isso" ou "já tentamos aquilo!".

A produção era boa, porém cada vez mais previsível. Tínhamos perdido a capacidade de romper paradigmas e comprar brigas. Tínhamos perdido a poesia de fazer design.

CAPÍTULO 3

Hora de agir

O exercício de olhar para dentro, fazer uma autoanálise corporativa, revisar anos de práticas e comportamentos exigiu distanciamento e neutralidade. Refleti sobre tudo. Só assim era capaz de decidir sobre o que valia manter e o que era preciso mudar. Minha prioridade, naquele momento, era resgatar a força do design na companhia. O grupo de inovação, responsabilidade que acumulava juntamente ao design a partir de 2009, estava bem, tinha potencial a ser desenvolvido, mas o foco agora era outro.

E era hora de olhar para fora. Precisava conversar com colegas que enfrentassem problemas semelhantes, discutir com designers e executivos que já tivessem passado por situações parecidas. Mas tive dificuldade de encontrar empresas que "mandassem bem" no mundo do design corporativo. Era difícil encontrar *benchmarkings* nacionais dentro do mesmo porte que trouxessem valor para os acionistas encantando seus clientes com um bom design nacional. Isso mostrou o *gap* que o Brasil ainda tem em relação ao panorama global.

Com pouca cultura de design, muitos empresários acham que design encarece o produto e que o consumidor procura apenas preço e conveniência. Mas empresas competitivas e de alta performance investem em design de ponta assim como investem em tecnologia de ponta, pois sabem que, se essa garante sua posição em um competitivo ranking tecnológico, o design garante sua posição nos pontos de venda, mesmo com os produtos desligados. A tecnologia seduz, mas é o design que funciona como porta-voz da marca, dialoga com o consumidor, fala sua língua, entende e respeita seus valores e cultura.

Com dificuldade para encontrar boas práticas de design corporativo por aqui, decidi então ouvir a opinião de líderes criativos em várias áreas do design. Comecei com uma peregrinação pelas empresas que admirava, com lideranças criativas e vencedoras no mercado. Conversei com a bem estruturada GAD Design, de Luciano Deos; visitei a turma da The Led Project, com sua criatividade e empreendedorismo; estudei o modelo de gestão da Apple; entendi o valor que as asiáticas Samsung e Hyundai dão ao departamento de design e como estruturam seus projetos globais; conheci o modelo de trabalho da Volkswagen; visitei a Fiat Automóveis em Betim, conhecendo o competente grupo conduzido por Peter Fassbender.

Depois disso e muito mais, em que consegui ter uma visão panorâmica sobre gestão de design no mundo, vi que muitos deles enfrentam, enfrentaram ou enfrentarão problemas como o que estava no meu colo.

No Brasil, em poucas empresas encontrei a figura de um diretor de design, com forte representação na alta liderança da companhia. No exterior é mais comum, naquelas chamadas design oriented ou orientadas pelo design. O design conceitual está presente em várias, e muitas vezes é o ponto de partida para vários projetos.

As áreas de suporte, com projetistas e técnicos respondendo ao design são comuns nas automotivas, onde o designer exerce a função em sua forma mais original — desenhando de verdade. Práticas de experience design não são usuais a não ser no exterior, e mesmo lá apenas começa a ser estruturada dentro de uma organização corporativa.

O que descobri, no entanto, ao final dessa *design-trip*, é que não havia respostas prontas. Senti que a direção seria dada por mim e customizada para o que estávamos vivendo. Mas era inegável que as conversas mais ricas tinham sido com a turma da Fiat Automóveis. Apesar de enfrentarmos situações bem diferentes, foi bom saber que aqui ou na Itália, a Fiat tinha

modelos de gestão que me inspirariam. E eu já tinha na cabeça o esboço do que faria.

Enquanto desenvolvia esses raciocínios, pedi a meus gerentes que olhassem criticamente para suas próprias equipes, identificando quem eram os especialistas seniores que poderiam trabalhar em um outro modelo de gestão, onde seriam provocados e responderiam com atitude positiva e resultados criativos, com disposição para fazer parte de um movimento de mudança que alguns nunca tinham vivido em suas carreiras. Quem eram, também, os jovens designers com potencial de crescimento e espírito inquieto, inconformados com o estado atual e ansiosos por mudar tudo.

Paralelamente, eu também os observava. Antes mesmo de abrir com o grupo gerencial tudo o que eu tinha em mente, era preciso saber quais estariam aptos a enfrentar as mudanças e assumir os riscos dessa viagem. Não bastava, entretanto, eu ter meus pares e subordinados engajados. Mais do que tudo era preciso ter meus superiores no barco. Sem patrocínio eu não conseguiria dar um passo.

Para isso fiz uma peregrinação com a alta liderança da companhia, ouvindo de todos quais as suas percepções sobre o papel do design no nosso negócio e suas expectativas para o futuro. Tomei o pulso de quão preparados eles estariam para os diversos níveis de mudança que poderia propor e senti uma energia favorável para quebrar paradigmas. Voltei então com Rogério Martins, VP de desenvolvimento de produtos na época, e a quem eu me reportava, dizendo que minha reação àquela famosa conversa que desencadeara todo esse processo estava pronta para ser apresentada e discutida, e que apostava tudo no seu sucesso. Em troca, precisava de seu patrocínio para mexer com as ortodoxias e orientação financeira das atividades criativas, que há muito tempo não eram favoráveis a um design vencedor. Disse também que esse design vencedor não é possível em nenhuma empresa do mundo se não houver um time de profissionais vencedores, com uma arquitetura de

trabalho moderna, equipamentos e local adequado, e com o suporte da liderança que permitisse comprar brigas e vencê-las. Enfim, que uma mudança dessas não seria resultado de uma pessoa, mas da atitude de um grupo de pessoas.

A resposta foi positiva, eu teria sim o patrocínio que precisava. Ele quis saber o que eu tinha em mente e, ao conhecer minha proposta, ficou entusiasmado com o modelo. Devido ao orçamento disponível, não poderia fazer tudo ao mesmo tempo, mas se implementado em fases seria possível e o início seria imediato. Poderia, enfim, mexer na Organização, no Método e nos Recursos.

A primeira coisa que fiz para que a equipe voltasse a sonhar e a ter prazer em fazer design foi criar um grupo de Advanced Design, deslocando um gerente bastante criativo para liderar quatro designers responsáveis por apoiar as atividades de inovação e desenvolver novos conceitos e arquiteturas de produtos, e só teria compromisso com a pesquisa, o conceito, a experimentação. Os outros gerentes acumularam, portanto, as atividades de desenvolvimento de produtos, em uma divisão agora chamada de Development Design, que era quem gerenciava os compromissos com prazos, custos e todas as limitações técnicas do projeto de produto, ainda dividido por categorias. Os nomes das áreas ficariam em inglês para adotarem um padrão internacional e ser mais facilmente compreendido pelas outras regiões.

O efeito imediato foi o de que abrimos um canal criativo na área, que permitia a todo designer participar dos workshops e discussões geradas pelos projetos-conceito, além de colaborar com ideias e sugestões que até então não tinham um canal de comunicação efetivo e prático, que pudesse efetivamente gerar resultados. De repente, eles notaram que havia um sopro de ar fresco no terreno árido dos projetões convencionais.

Mas eu precisava de líderes novos. Os juniores ainda eram muito juniores, não estavam prontos para segurar a barra de

liderança de pessoas e projetos mais complexos. Comecei, portanto, a procurar no mercado um profissional experiente, mas que trouxesse oxigênio para a área, que mostrasse no currículo e nas atitudes que poderia dialogar com os mais jovens e criar uma empatia necessária para reduzir a distância entre os dois grupos.

Entrevistei vários, e confesso que estava ficando preocupado com a falta de profissionais com o perfil que eu procurava, interessados em entrar em uma grande empresa. Foi quando uma jovem designer do grupo, Bruna Chianca, com quem eu gostava de trocar ideias e pontos de vista sobre gestão ideal do design corporativo, sugeriu um nome que ela conhecia. Investiguei o currículo, um pouco de sua história profissional e gostei. Entrei em contato marcando uma entrevista.

Dias depois, o carioca Jaakko Tammela entra na sala com roupas folgadas, cabeça raspada e ar desconfiado, deixando o skate estacionado fora da sala. Com meia hora de conversa, achei que ele era o cara. Excelente designer, bom histórico, falando baixo mas falando as coisas certas. O processo de contratação começou ali e acabou seis meses depois, após eu ter de convencer todo mundo que ele era a diversidade positiva, que apesar de nunca trabalhar em uma companhia tão grande seria a pessoa que provocaria mudanças e daria tração às minhas ideias com mais velocidade que qualquer outro.

E assim foi. Nos primeiros meses de 2010 ele começa a trabalhar e aumentar muito a velocidade de implantação das medidas que transformariam nossa área e os produtos que colocávamos no mercado. Expus aos meus gerentes a minha visão de como deveria ser uma empresa de design classe mundial. Conversamos muito. Falávamos de graphic e interaction design, user experience e qualidade sensorial, cada uma desenvolvendo disciplinas específicas e capacitando pessoas dentro de uma competência que chamaríamos de Experience Design. Falávamos, enfim, de uma área que seria voltada para o entendimento do usuário, com excelência na operação e

compartilhamento com os times de projeto, e sobre como poderíamos explorar todo o potencial de um grupo com grande compromisso com a criatividade e inovação. O modelo foi rascunhado e começamos a pilotá-lo. Nossa área seria, portanto, gerenciada por competências.

Modelo de gestão adotado após as mudanças

COMPETÊNCIA 1

Design Avançado — Toda empresa deveria ter uma área assim: com liberdade para explorar territórios, experimentar possibilidades, errar, ousar, acertar.

O único compromisso dessa área deve ser com a criatividade, nada de cronogramas apertados, exigências fabris ou objetivos de marketing. Seu trabalho é pensar à frente, como serão os comportamentos dos usuários no futuro e trabalhar para antecipar soluções. Suas investigações, pesquisas e análises de tendências devem ser consideradas no início de cada projeto oficial, moderando e facilitando os workshops criativos de briefing.

COMPETÊNCIA 2

Experience Design — No futuro não haverá mais uma área de Industrial Design, todas deverão ser chamadas de Experience Design. A abrangência dessa disciplina é ampla o suficiente para antecipar, desenvolver e melhorar a experiência de uso de um produto em todos os seus pontos de contato, partindo do conhecimento e compreensão de seu usuário.

Dentro dela está o aprofundamento que explora as sensações táteis do usuário com o produto: audição (sons), visão (cores), tato (materiais) e olfato (aromas induzidos). E também o Design de Interação, conhecido como Interaction Design mediando o diálogo do usuário com o produto, por meio dos controles e padrões semânticos e de conexão digital.

Essas disciplinas são complementadas com User Experience, que observa, monitora e propõe melhorias na relação de uso de um produto com seu usuário em uma forma mais ampla, incluindo os aspectos culturais e de comportamento. Como se prepara um assado, como se abastece um freezer ou como uma dona de casa lava a roupa de sua família é combustível para os designers, ergonomistas e psicólogos envolvidos nesse trabalho. Muita pesquisa etnográfica e imersões em um universo regional, para melhor compreensão do indivíduo.

COMPETÊNCIA 3

Development Design — Essa é a equipe que trabalha na "chapa quente" de um projeto. Arquitetura do produto, modelos de fabricação, desenvolvimento técnico com fornecedores, pressões de custo e prazo são o dia a dia desses guerreiros, que trabalham entre marketeiros, engenheiros, fornecedores e o pessoal de custos, para entregar um produto que atenda as especificações do projeto e os resultados financeiros esperados pela empresa.

O perfil desses profissionais é bastante técnico, e devem ser experientes o suficiente para argumentar materiais, propor alternativas produtivas, estudar os competidores e superá-los. Esse grupo é o responsável também pela projeção de qualidade sensorial, ou seja, quão bem idealizado é o projeto para que seja produzido e entregue ao consumidor com a qualidade de uma joia.

Mais do que me ajudar a estruturar uma nova forma de gerenciar projetos, Tammela influenciou muita gente. Seu estilo pessoal criou uma empatia imediata com seus subordinados. Era interessante ver a forma como ele se comunicava com a garotada, usando as mesmas roupas e falando as mesmas gírias. Fazia isso naturalmente, era o estilo irreverente e pessoal dele mesmo. Influenciou também os gerentes mais velhos. Suas perguntas provocavam as ortodoxias e na sua inexperiência nessa indústria eram muitas vezes pertinentes: "por que assim?", "por que não?", "por que sim?". Suas apresentações também eram marcantes. Usava o espaço da tela para expor não apenas um conteúdo de qualidade, mas com uma criatividade que a empresa não estava acostumada, chamando a atenção para o tema e trazendo foco para a discussão em questão.

Logo impôs seu estilo e começou a imprimir sua marca. Os outros gerentes começaram a reagir rapidamente. Em pouco tempo, havia uma competição pelas apresentações mais originais, conteúdos mais provocadores, atitudes questionadoras e pelas formas de marcar o território. Como o grupo era bom, todo mundo do bem, isso acontecia de uma forma construtiva e profissional. Não tinha dedo no olho nem cotovelada, mas estava claro para os gerentes da velha geração que se eles quisessem estar nos holofotes precisavam começar a dançar mais e melhor.

Enquanto movimentávamos a estrutura de nossa organização, redesenhando o modelo de trabalho e redistribuindo funções, tornava-se ainda mais clara a necessidade de ajustes nas pessoas da equipe, pois várias delas não se adaptariam

ao modelo no qual buscávamos a especialização por competências versus a generalização de funções do modelo anterior. Precisávamos de pessoas específicas em lugares específicos.

Para o grupo de Advanced Design, deslocamos pessoas com um perfil mais inconformista, questionador e com habilidade para se descolar do momento atual e projetar o futuro com muita naturalidade.

Experience Design requeria especialistas em análise comportamental para estudar as reações de consumidores em pesquisas de usabilidade, conhecimento de arquitetura de pensamento para projetar uma interface adequada aos usuários brasileiros, com seus hábitos de uso e repertório digital, bem como designers com sensibilidade e interesse objetivo em desenvolvimento de novas cores e materiais para serem utilizados pelos designers de produtos efetivamente, os *produteiros*.

Estes integrariam o grupo de Development Design e seriam os mais experientes e negociadores, pois a eles cabe a posição na frente de batalha, desenvolvendo o produto com engenharias, manufaturas e equipes da qualidade. Costumo dizer que o Experience Design deve dizer o que ser feito, mas será a turma de Development que dirá como será feito, afinal, a forma definitiva e qualidade do projeto é responsabilidade deles.

Portanto, com isso bastante claro, segui com o plano de ajustes nos recursos humanos da área. Como essa sempre foi uma preocupação que tive, e uma crítica que fazia mesmo antes de minha promoção, já sabia exatamente quais botões apertar para melhorar o quadro de colaboradores. Era muito claro para mim, depois de análises e observações, quem estava acomodado e não reagiria a um estímulo de mudança, bem como aqueles que, mesmo ativos, não tinham o perfil do grupo que eu queria montar.

Uma área de design precisa reproduzir uma diversidade cultural, de gêneros e qualificações. É necessário manter alguns muito experientes e também contratar jovens ambiciosos

e questionadores. Entre esses dois grupos, uma classe de profissionais produtivos, modernos e inteligentes fazem o recheio ideal para um time de alta performance. Salpique bom humor e um ambiente agradável e desafiante, com metas claras e objetivos comuns a todos e terá um time com alta energia para produzir bons resultados.

Isso leva tempo, na verdade levou anos, mas com uma coordenação adequada das substituições, conseguimos renovar a equipe drasticamente: de um grupo de 34 profissionais, existente em dezembro de 2013, apenas nove faziam parte do time original, em dezembro de 2008. Fizemos isso sem perder o ritmo de produção e sem fazer inimigos, devido ao respeito e cuidado que tomamos em cada um dos casos.

Enquanto isso acontecia, precisávamos de um espaço adequado para a equipe. Contratamos um arquiteto, planejamos uma reforma total nas instalações e criamos um ambiente claro, colorido e arejado, com grandes janelas abertas para o bosque ao redor do escritório de Joinville, onde estava a maioria dos profissionais, com grandes e confortáveis salas equipadas com sofás, telas para exibição dos projetos, mesas de reunião e espaços adequados para um trabalho criativo e compartilhado. Também, reformávamos os laboratórios de User Experience, com cozinha e lavanderia experimentais, onde convidávamos consumidores a participar de estudos e avaliações de uso de nossos produtos, testes com protótipos e contribuições em projetos ainda conceituais. Estávamos trocando os pneus com o carro em movimento. Não havia tempo para *pit stops*.

PARTE 2

DESIGN ENCANTA

CAPÍTULO 4

A roda gira

As mudanças vistas pelo resto da companhia, como a forma de nos reorganizarmos e aproveitar nossos recursos, era um sinal da mudança de atitude de nossa área. As propostas desenvolvidas e apresentadas pelo nosso grupo, a cada projeto, estavam cada vez mais desafiadoras. Sabíamos que a maioria delas era mais difícil para ser produzida, desafiavam mais e mais a engenharia e a manufatura, mas, sem dúvida, traziam muito mais valor para nossas marcas e produtos. Além de que, mostravam que tínhamos um potencial criativo que estava entorpecido pela ditadura dos custos.

Não que o custo não fosse mais considerado, mas o valor da criatividade e inovação voltava para o jogo com a força de definir a partida. O volume de ideias e sugestões, alinhadas aos movimentos mais contemporâneos de design, crescia à medida que os diretores se empolgavam com os resultados.

As pesquisas que fazíamos, apresentando as alternativas de novos projetos, mostravam uma total adesão dos consumidores a esse estilo mais provocativo e inovador. Um exemplo dessa evolução pode ser visto no desenvolvimento de um refrigerador para substituir o best-seller no segmento de média capacidade, justamente o que mais movimentava a categoria.

Após várias tentativas frustradas de substituir um produto de nossa própria marca — que já liderava o mercado há alguns anos — e avançar com um produto novo e mais competitivo, utilizando do método convencional de melhorias marginais de design, apostamos tudo na ousadia e confronto com os paradigmas existentes. Fizemos um mergulho nos anseios dos consumidores daquele produto.

Em vez de pesquisas convencionais de hábitos e atitudes com usuários em uma sala de pesquisa *focus group*, entregamos a eles câmeras fotográficas e propusemos que fossem para suas casas e registrassem as coisas que eles mais gostavam em seus ambientes, na sua rotina. Assim, sem a interferência de um moderador, fotografaram coisas que não eram propriamente relacionadas a eletrodomésticos, mas que representavam o melhor de suas vidas e gostos pessoais: vieram imagens de seus automóveis, casas, equipamentos de som, celulares, tênis de corrida coloridos, enfeites decorativos e até tatuagens.

O que eles estavam fazendo em 2009 era compartilhar detalhes de suas vidas com prazer, orgulho e vaidade, como fazem hoje no Facebook! Nosso trabalho, então, foi agrupar essas centenas de imagens em uma *war room* do projeto e interpretar semanticamente seus significados, traçando um perfil das personas — personagens que simbolizam um consumidor típico — projetadas ali.

Chegamos a cinco diferentes grupos, com características próprias, mas que tinham a ver com o extenso público-alvo daquele segmento. Cruzando essas informações com os objetivos da marca na categoria de refrigeração, obtivemos uma direção bastante segura de onde estava o ideal para o nosso projeto.

Dividimos nossa equipe em cinco grupos, cada um responsável por uma persona. O resultado foram cinco propostas diferentes entre si, mas unidas pelos mesmos atributos, oriundos da marca Brastemp. Esse material foi trabalhado em diversos workshops de design, onde os melhores desenhos foram tomando forma e chegando a três finalistas, os que mais tinham afinidade com a proposta da marca e os objetivos do projeto.

Submetemos, aí sim, a um *focus group* com diferentes grupos de consumidores potenciais, com o objetivo de interpretar as reações deles aos protótipos. Chegamos finalmente a uma solução, que tinha um desenho mais informal que o refrigerador a ser substituído, com um estilo leve, porém bem marcante e levando pela primeira vez um pequeno e bem desenhado painel eletrônico para a porta do refrigerador, expondo uma tecnologia amigável e que os usuários apreciavam como tradutor de modernidade.

Refrigerador Brastemp Clean

Trazia também a parte interna com soluções de mobilidade e flexibilidade inspiradas pelo grupo analisado e pelas pesquisas de tendência, valorizando peças que saíam do refrigerador para ir à mesa e que eram bem avaliadas por todos os grupos pesquisados.

Finalizando a etapa de desenvolvimento, os protótipos foram levados a uma pesquisa com consumidores chamada *conjoint*, que simula um ponto de venda com concorrentes, preço e marca. O resultado foi a maior aprovação já atingida historicamente em todos os projetos da companhia, com 100% de aceitação em todos os grupos e uma elasticidade de preço que permitia que o valor do produto fosse acrescido sem perda de interesse de compra por parte dos consumidores, evidenciando o valor intangível do design, pelo qual estavam dispostos a pagar.

Esse incentivo, vindo dos consumidores, foi fundamental para mover a organização a investir no produto, apesar dos desafios impostos à fábrica, a qual concordou em investir em

mais e melhores máquinas, necessárias para o novo padrão de design e de qualidade aparente.

As tecnologias buscaram formas de adequar o complicado isolamento térmico das portas às exigências do desenho, e vimos um círculo criativo e virtuoso contribuindo em tudo, como uma equipe entusiasmada com a perspectiva de um grande sucesso para a empresa.

Lançado no começo de 2010, ele tornou-se rapidamente a referência para o segmento e o competidor a ser batido pelos concorrentes. Até hoje, o refrigerador Brastemp Clean BRM 35 lidera as preferências e recompensa fortemente todos os investimentos feitos e os riscos assumidos.

Detalhe do Refrigerador Brastemp Clean

Como podem ver nesse case, consumidores foram envolvidos em diversas etapas do processo de criação, dando os *insights* necessários para a execução de um projeto bem-sucedido. Existem várias e diferentes formas de integrar pessoas de fora da empresa em um processo de desenvolvimento. O designer que sabe utilizar tais informações têm uma ferramenta poderosíssima para transformar seu produto em um sucesso.

Uma linha de design mais autoral, que se propõe a expandir as fronteiras do conhecido, explorar formas e soluções que deixem uma marca e criem tendências a serem seguidas não olha para pesquisas de mercado. Simplesmente avalia um cenário comportamental — aquilo que seus usuários estão pensando

em usar —, combinado a novas tecnologias de manufaturas e materiais, cria um repertório próprio da marca ou apenas do produto em questão e gera suas soluções colocando-as no mercado sem se preocupar com as pesquisas. Esse modelo, por exemplo, é utilizado pela fabricante dinamarquesa de equipamentos de áudio e vídeo Bang & Olufsen. Ela desenvolve um estilo tão pessoal e característico, propondo equipamentos que são referência em design, que não considera reunir pessoas para avaliar seu trabalho e dirigi-los para uma ou outra solução.

Outra opção é validar o processo de criação com a ajuda de formadores de opinião, em que se geram soluções conceituais e estéticas, de uso, de experiências enfim e as propostas são expostas a pessoas experts no tema ao mesmo tempo em que são discutidas com pessoas totalmente alheias ao ambiente em questão! Explico: consideremos que estamos desenhando um player — equipamento usado por DJs em casas noturnas. É um produto com abordagem técnica importante, mas cuja aparência precisa comunicar atributos de modernidade, potência e muita qualidade.

Os usuários ouvidos serão os DJs que de fato usarão o produto em suas performances, mas os formadores de opinião podem ser designers de painéis de controle aeronáutico, usuários de games eletrônicos, empresários da noite ou ainda alguns baladeiros de plantão. Captar as percepções desses grupos pode ajudar bastante o designer responsável pelo projeto a adequar a solução às expectativas dos usuários e consumidores do produto para atingir resultados que impactem positivamente o desenho final.

Se estivermos falando de um fogão de alta qualidade, ouvir os gourmets e chefes de cozinha pode ser tão importante quanto um arquiteto ou um fashion designer, que têm em seus repertórios culturais a sensibilidade e inteligência voltada para temas que ajudarão o designer do produto a compor seu próprio mapa de possibilidades e chegar a alternativas criativas. Esse é o modelo em que o designer tem mais interação com

o público *trend setter*, formador de opinião, e que dá a maior liberdade de ação e uso de suas intuições profissionais. E, portanto, espaço para voos mais altos e mais criativos.

No entanto, as grandes corporações costumam usar o modelo no qual uma série de pesquisas com consumidores, diferentes a cada etapa do projeto, são aplicadas para minimizar o risco de rejeição do consumidor final no ponto de venda. O lado bom desse processo é que podemos dizer que o produto é praticamente cocriado com seus consumidores finais; o lado ruim é o fato de que a maioria dos consumidores considerados padrão tem um mapa de referências restrito e muito convencional, e se não tomarmos cuidado, caímos no risco da perda total de charme, inovação e competitividade do produto.

Tal processo consiste normalmente em utilizar diversas pesquisas sobre tendências globais, e as primeiras devem ser compradas de fornecedores especializados ainda antes de começar o projeto. Elas ajudam a compor um cenário futuro que poderá ocorrer durante a vida útil do projeto, ou seja, durante o tempo em que o mesmo será produzido e disponibilizado ao mercado.

Questões ambientais costumam aparecer nas pesquisas, mostrando o quanto as pessoas estão mais atentas aos impactos causados ao meio ambiente, preocupadas com a reciclagem de materiais e com o consumo consciente. Preocupação com mobilidade urbana e busca por conveniência no dia a dia são também temas frequentes nessas análises. Outras, mais específicas, mostram a dinâmica no papel de homens e mulheres na vida atual, em que eles assumem funções antes exclusivas das mulheres e elas se capacitam a ocupar espaços antes predominantemente masculinos, podendo impactar fortemente as relações de escolha e compra do produto em questão. Novas composições familiares e aumento da diferenciação regional são, também, temas constantes. Essas tendências são aquelas em que as manifestações aparecem e devem manter o designer alerta para as contínuas mudanças na sociedade.

Após esse momento, são construídos os mapas de consumo, referências daquilo que o consumidor alvo está apreciando e valorizando, em setores diferentes daquele projeto em questão. Isso é importante para vermos sua afinidade com tecnologia e materiais, cores e acabamentos, estilos e influências, como qual o celular mais em alta, o automóvel mais apreciado, a arquitetura mais presente nas mostras e revistas sobre o assunto, em um espectro geralmente internacional.

Em alguns casos, começamos a usar painéis construídos pelos próprios consumidores, como descrevi na atividade de deixá-los fotografar seus próprios ambientes. Outras vezes, no entanto, esse trabalho é feito após a realização de pesquisas etnográficas, em que seguimos um modelo de acompanhamento dos usuários potenciais em suas atividades diárias, observando como eles lidam com um processo de lavagem de roupa, preparo de uma refeição ou até mesmo o levantamento de hábitos de como montar uma merenda escolar e levar o filho para a escola. Dependendo da circunstância, isso será origem de muitos *insights* ricos para os projetos em desenvolvimento.

A partir daí, entra em cena a equipe de design. São os designers que confrontarão isso tudo com os objetivos do negócio, considerando o posicionamento e estratégia da marca e o papel do projeto em si para ajudá-los a atingir esses objetivos. Devem ser consideradas também as metas financeiras do projeto, como data ideal de lançamento, custo e processos de manufatura — onde ele será produzido, quais as restrições fabris e alinhamento com outros produtos em produção.

O trabalho operacional se inicia quando todas essas informações são consideradas e os primeiros desenhos começam a ser feitos. O objetivo dessa etapa é gerar um número grande de alternativas que serão confrontadas entre si, selecionando aquelas que mais atendem aos objetivos do projeto descritos acima. É geralmente uma fase de muita criatividade e provocação, na qual os designers procuram ir muito além dos limites do briefing, quase como para questionar o status quo da orga-

nização e dizer "Vejam como eu sei ser criativo, são os dados de projeto que estão me segurando!".

No caso do refrigerador Brastemp Clean, a ideia da porta estampada em um recorte onde entra um puxador embutido — técnica complicada de executar em larga escala — foi rascunhada ainda nessa etapa, em que os limites são muito mais flexíveis. A seguir, o processo prevê que as melhores ideias entrem em processo de aprimoramento e reflexão, e identificamos quais são possíveis e quais são ainda um sonho distante, tendo seu número bastante reduzido após a apuração e seleção das alternativas mais competitivas. O objetivo dessa etapa criativa e divertida, mas também extenuante, é chegar a pelo menos três alternativas que possam ser prototipadas e expostas a um público externo.

Valoriza-se aquelas que têm mais força para se manter competitivas pelos anos que o projeto se propõe a produzir, atendem aos atributos definidos para a marca e são diferentes o suficiente sem serem polarizantes — termo usado para identificar um produto que polariza opiniões, sendo amados ou odiados igualmente por parcelas importantes da população. Quando se trata de produtos que serão produzidos aos milhares, distribuídos em todas as regiões do país, e de um país com tantos contrastes sociais e culturais como o Brasil, tal força é um fator chave para o sucesso do projeto. Essa etapa consiste em utilizar um *focus group*, quando grupos de consumidores agrupados por perfil social, idade ou atitudes são convidados a opinar sobre as propostas selecionadas.

Inicialmente, os participantes são provenientes da grande massa de potenciais compradores, que tenham comprado ou estejam em processo de compra do produto em questão. Eles são envolvidos no contexto por meio de uma familiarização com o ambiente do qual o produto faz parte, discussão dos elementos desejados por aquele grupo de consumidores e, logo a seguir, expostos aos protótipos, que não possuem a marca do fabricante, para a certeza de que o único valor discutido nesse momento é design.

Suas reações e observações são captadas por uma moderadora treinada que irá, ao fim dos trabalhos, redigir um relatório no qual apontará as forças e fraquezas de cada uma das alternativas. Os participantes opinam sobre os produtos de forma direta e indireta, podendo expressar seus sentimentos ao avaliá-los, e também são orientados a fazer uma projeção associativa, quando é lançada uma curiosa pergunta "Se esse produto fosse uma celebridade, qual celebridade ele seria?" ou "Se esse produto fosse um animal, que animal ele seria?".

Isso fará com que o consumidor expresse os valores daquela proposta sem ser obrigado a falar muito sobre ela, tudo para termos certeza da mensagem que cada produto está passando para quem o está avaliando.

Recentemente, essas pesquisas passaram a ser feitas também por leitura facial, em que uma câmera capta o momento exato do rosto da pessoa quando o protótipo é revelado a ela. Um moderador capacitado traduz a expressão de desagrado, surpresa, encantamento ou decepção do entrevistado, analisando o vídeo. Tudo para aumentar o grau de confiança que uma pesquisa deve passar para a equipe de desenvolvimento.

É importante dizer que existem diferentes abordagens sobre a condução de um *focus group* como descrito. A que eu mais gosto é aquela em que o contexto inicial é dirigido para as expectativas da marca. Nesse modelo, expomos todos os atributos que a marca — não revelada aos participantes — quer expressar com o projeto. Entenda-se por atributos palavras como sofisticação, resistência, modernidade, etc. Podem ser ditos oralmente ou apresentados por meio de referências fotográficas. E aí convidamos os participantes a dizer qual dos produtos propostos expressa melhor esses atributos, ou ainda, onde esses atributos estão presentes na amostra apresentada.

A abordagem evita o que chamamos de um concurso de misses, em que o modelo mais bonito é o escolhido. Na verdade, se trabalhamos para a construção de marca, atendendo a uma estratégia de negócio — e isso é geralmente o que o

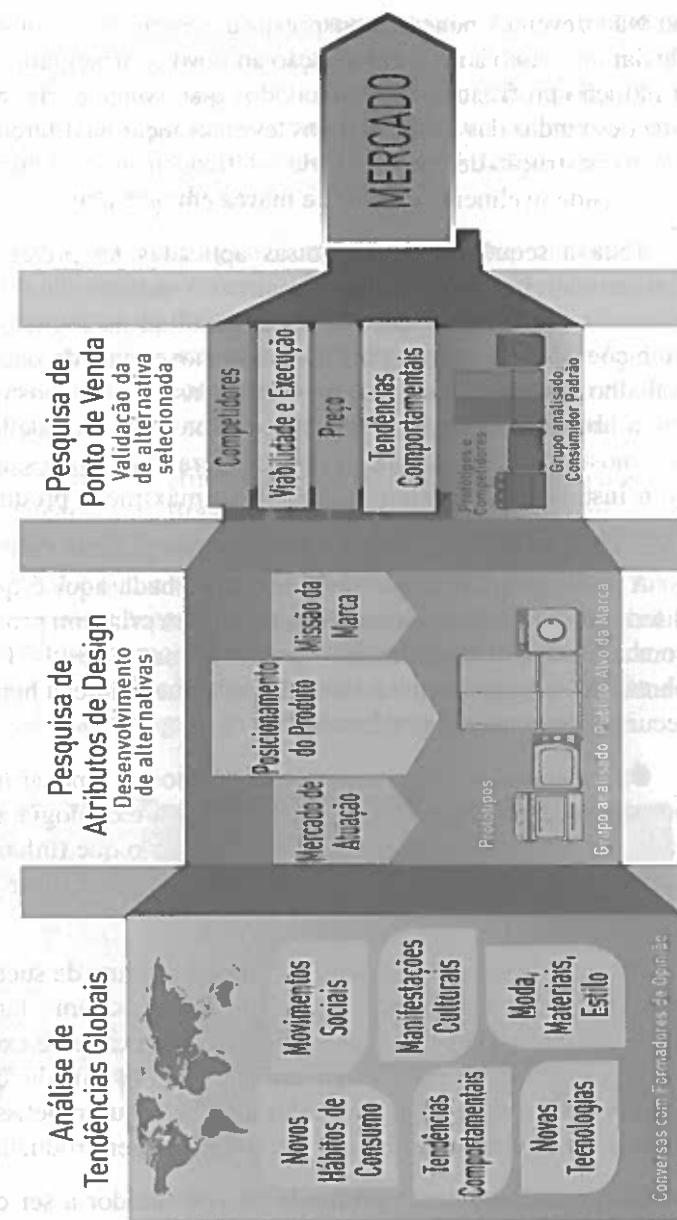
design faz — a beleza apenas não é suficiente para o produto ser vencedor. É preciso que ele comunique outros valores para o consumidor final.

Assim, com o relatório final, vem uma recomendação de ação, que é considerada com as outras dimensões do projeto, e uma das três alternativas iniciais é finalmente selecionada para desenvolvimento (gráfico ao lado).

Como podemos ver, os consumidores colaboram contribuindo com seus pontos e observações. Evidentemente, esses inputs são tratados de forma a não expressarem gostos pessoais ou vieses que interfiram no resultado de um produto que será produzido aos milhares.

O trabalho, no entanto, segue até a próxima e importante validação com o público consumidor, a pesquisa chamada *conjoint*, na qual o produto final, após todos os ajustes de design e marketing, é apresentado em um protótipo funcional, ou seja, totalmente manuseável pelo consumidor, e confrontado com os concorrentes diretos, com marca e preço, simulando uma situação de loja.

A pesquisa serve para determinar o valor do produto, considerando o peso da marca, o design final, as características técnicas e os concorrentes, e por qual preço ele poderá ser vendido. Foi nesse momento que, no projeto do refrigerador Brastemp Clean, chegamos a um design tão valorizado e à frente de seus concorrentes que o consumidor estava disposto a pagar mais pelo produto.

Esse modelo de desenvolvimento, com pesquisas frequentes e específicas para cada fase do projeto, garante que a empresa esteja investindo dinheiro em um projeto com toda a segurança, diminuindo bastante a possibilidade de problemas de aceitação pelo grande público. No entanto, como designer, prefiro considerar as pesquisas como uma ferramenta a mais na tomada de decisão.

Modelos de Pesquisas e Validações de Projetos

Não devemos nunca menosprezar a experiência, a ousadia de dar um passo a mais em direção ao novo e, principalmente, a intuição profissional dos envolvidos que, somados às informações vindas das pesquisas, nos leve a avançar na diferenciação e construção de um repertório estético, que poderá aumentar consideravelmente o valor da marca em questão.

Toda a sequência de pesquisas aplicadas no projeto do refrigerador Brastemp Clean antecipou o sucesso desse lançamento. Um sucesso que foi como gasolina na fogueira de ambições dos designers, pois nada nos move mais do que um trabalho "estourar" no ponto de venda. Nas semanas posteriores a abertura de vendas, recebíamos fotos de revendedores que mostravam as lojas cheias dos refrigeradores em destaque, com instalações especiais exaltando ao máximo o produto e vendendo, vendendo muito.

A mensagem clara que deve ser sublinhada aqui é que a diferença dos investimentos necessários para criar um produto com ou sem um bom design é pequena, mas o resultado financeiro é surpreendente a favor daquele que emprega bem os recursos de uma equipe talentosa.

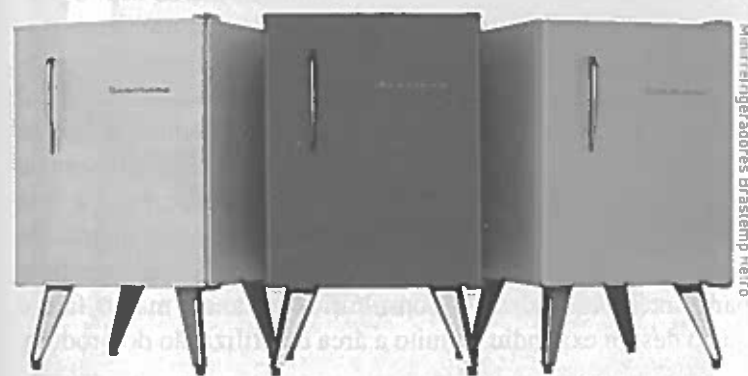
Os consumidores declararam estar dispostos a pagar mais por um produto que não teve nenhuma nova tecnologia aplicada em seu funcionamento. Usamos apenas o que tínhamos à mão, mas o fizemos da melhor forma possível. Esse é o limite do design!

Gosto de fazer uma correlação com um produto de sucesso lançado por outra indústria, pela Fiat Automóveis com o lançamento do Novo Uno, também em 2010. É um excelente exemplo do uso inteligente do design, em que precisavam adicionar à linha um produto de maior valor agregado que repetisse o sucesso do modelo anterior, que continuaria a ser produzido.

Com o conhecimento profundo do consumidor a ser conquistado, adquirido por meio de pesquisas específicas com

públicos bem definidos, posicionamento correto do veículo no mercado, um desenho emocional — o *round square* — que representa elementos quadrados com cantos arredondados, cores novas e frescas que se destacaram na ditadura do preto ou prata, tornou-se um sucesso imediato, consolidando a liderança da marca no mercado nacional.

Sem novas tecnologias, sem gadgets, apenas um excelente design movendo a empresa. O que estávamos vivendo desde a reestruturação da área era apenas a reativação dos valores de design que foram aos poucos esmorecendo. A equipe sempre foi criativa e muito produtiva, apenas estávamos vendo os bons resultados serem pontuais. Precisávamos torná-los constantes.

Tínhamos um ótimo histórico de sucessos, como o dos minirrefrigeradores Brastemp Retro, quando os designers aproveitaram uma oportunidade ao topar com um frigobar convencional e achar que algo podia ser feito para deixá-lo mais interessante, chegando a uma intervenção estética que o transformou em um modelo vintage: pés palito como era a moda na década de 1950, cores com apelo mais fun e, o ponto alto da brincadeira, o resgate do antigo emblema da marca.

Minirrefrigeradores Brastemp Retro

Refrigerador Brastemp Retro

O marketing viu, gostou e achou que podia "dar samba". E deu. Apresentado como um conceito em um evento de decoração um ano antes, foi lançado com grande sucesso em 2007.

Não apenas o design era encantador, como o produto foi precificado como um bom presente de casamento — seus competidores seriam vasos de designers autorais, luminárias bacanas ou uma cadeira de decoração — não um frigobar. A estratégia de venda também visava distribuí-lo em canais alternativos aos tradicionais, como forma de tirar o produto do seu ambiente tradicional — hotéis, escritórios e consultórios, afinal era um produto diferente —, para a sala de estar ou *home theater*, para a loja descolada ou o quarto do adolescente. E também para hotéis, escritórios e consultórios bacanas, mas o fato é que o design expandiu e muito a área de utilização do produto.

O sucesso foi imediato. A roupagem dada pelo design revitalizou uma categoria que estava destinada a morrer, pela briga de preços provocada pela mesmice do mercado que tirava

valor do produto e pouco apelo estético que os antecessores apresentavam. As linhas de montagem desse produto funcionam a todo vapor desde então.

Na esteira desse sucesso repetimos a dose para atender uma demanda crescente por produtos vintage. Soltamos um produto-conceito em um evento para arquitetos promovido pela marca Brastemp, o BGourmet SP 2009, com um refrigerador estilo retrô de médio porte, um duplex de 350 litros, em um design dos anos 1950 e cores atraentes como o amarelo supimpa, vermelho brasa e preto tremendão, com o melhor conjunto tecnológico disponível. As respostas foram tão boas que nos incentivaram a lançá-lo em 2011 com um fogão no mesmo estilo e nas mesmas cores, com as asinhas tradicionais dos fogões de antigamente e o melhor da tecnologia de cocção. Criamos assim uma família de produtos de grande visibilidade para a marca, porta-voz da personalidade moderna e irreverente desses consumidores, e com alto valor agregado para os acionistas, onde o design é o protagonista dessa equação de sucesso.

Detalhe do Refrigerador Brastemp Retro

Mais uma vez nossos produtos estavam nas vitrines das lojas em instalações alegres e coloridas, atraindo clientes para o interior das mesmas e provando que o custo de desenvolvimento e investimentos obtiveram sucesso em fazer deles produtos diferentes e inovadores, chamando a atenção a distância e atraindo o consumidor para a loja. Mesmo aquele que não está no processo de compra de uma geladeira cede ao desejo de se aproximar, e ao admirá-lo e abrir suas portas, muitas vezes compra-o simplesmente porque imagina aquela explosão de cor, brilho e personalidade na cozinha de sua casa.

Produtos assim dispensam vendedores, pois não há um fluxo de pensamento racional, é a emoção que manda, algo muito parecido com a compra de outros bens de valor que são adquiridos pelo prazer de se ter e olhar sempre para eles.

O divertido é como sucessos assim ecoam em todos de formas diferentes: o presidente da empresa na época, José Drumond, entusiasta de design e inovação e incentivador desse *turnaround* na área, comprou o primeiro produto para ser colocado na varanda de seu novo apartamento, tornando-se o primeiro usuário e fã desse modelo.

O vírus da criatividade foi tomando conta de todas as áreas envolvidas e mesmo as dificuldades de se construir um produto de nicho em uma fábrica que produz milhares de refrigeradores por dia foram sendo derrubadas por aqueles que se apaixonavam pelo projeto. A engenharia e manufaturas, unidas à área de desenvolvimento de fornecedores, buscaram alternativas para produzir as portas desse produto em plástico, visto que a produção seria mais baixa que a de um refrigerador convencional, aceitando e resolvendo um desafio pelo prazer de contribuir com um projeto diferente como esse. Design é isso: paixão de quem desenha transmitida para quem produz refletindo na pessoa que o compra!

Paixão foi também o que nos levou a desenvolver a colorida linha Brastemp You, que mostra como o design pode ser utilizado como diferencial máximo de uma marca, obrigando a empresa a repensar diversos de seus processos para viabilizar a oferta de um produto, que foi o primeiro dessa indústria no mundo todo.

A ideia era oferecer a possibilidade de customização de um refrigerador trazendo ainda alguns produtos para compor a decoração da cozinha. Trata-se de uma iniciativa em que o cliente acessa o site da marca e, navegando pelas opções disponíveis, pode escolher entre modelo, cores de portas e gabinetes — que podem ser diferentes entre si — bem como cores de puxador, prateleiras internas e tipo de motor, e disponível também um compressor de alta eficiência energética. Tem à sua disposição três pistas de custos diferentes que vão desde a escolha de diferentes cores das portas e gabinetes até um pacote de personalização completa, permitindo 25 mil combinações diferentes de produtos.

Uma rede de fornecedores foi ativada para produzir nove cores diferentes de chapas metálicas, estudadas e desenvolvidas a partir de pesquisas que a equipe de design realizou com a indústria da moda, fabricantes de móveis planejados e consulta às principais tendências apresentadas nas feiras internacionais de móveis e utensílios de Milão e Berlim. No momento em que o consumidor conclui essa etapa de customização, ele pode compartilhar as opções que finalizou no Facebook, colocando-as em votação entre seus amigos.

Quando se decide por uma opção e a compra é realizada, uma ordem de serviço é enviada para a fábrica que, apesar de ser a maior fábrica de refrigeradores do mundo — produzindo milhares de geladeiras por dia — possui uma linha de montagem dedicada a produzir apenas um produto, completamente diferente dos demais. A montagem é feita por um especialista que segue a composição escolhida e, ao final da montagem, o produto recebe na porta a assinatura do autor/comprador que pode, ainda, optar por compor a geladeira com um fogão de

superfície, um cooktop de vidro que seguirá o mesmo padrão de cor e acabamento. Finalizada a montagem, o produto é embalado e enviado diretamente para a cozinha do comprador, que tem toda a embalagem recolhida pelo transportador para ser devolvida e reciclada pela fábrica.

O que é considerado o máximo do design e inovação para o cliente, expandindo em muito a oferta de produtos por meio de um serviço personalizado, para a empresa foi um desafio gigantesco. Todas as áreas da companhia foram tocadas pela iniciativa.

O Marketing teve o desafio de "embalar" esse serviço como uma solução que valoriza o cliente, tornando-o único, especial. O Design gerou as opções de cor e acabamento, e escolheu aquelas que permitiriam as melhores combinações entre si, além das composições entre geladeiras e cooktops. A Tecnologia da Informação ajustou um complexo sistema de informática para permitir a venda direta e a produção de um único produto.

Para isso, a área de desenvolvimento de fornecedores precisou identificar aqueles que estavam capacitados a participar desse projeto e negociar lotes reduzidíssimos de componentes exclusivos. A fábrica teve o desafio de tornar possível a produção artesanal de um produto em uma fábrica que produz milhares por dia, aplicando as mesmas normas de qualidade exigidas na produção de alta escala de refrigeradores da manufatura de Joinville, Santa Catarina.

A Logística disponibilizou um transporte porta a porta do produto, e isso tudo precisava ser viável economicamente para o fabricante, dentro de um preço atraente para o comprador. Essa oferta surpreendente e própria de uma empresa de olho no consumidor foi possível graças à valorização do design como pilar da marca Brastemp ao reforçar a imagem de modernidade, como oportunidade estratégica e de alta visibilidade entre os formadores de opinião.

CAPÍTULO 5

A importância do DNA de Design

Estávamos pouco a pouco nos tornando uma empresa orientada para design e precisávamos nos reorganizar para atender a expectativa e o aumento da responsabilidade sobre nossa área. Nosso modelo de operação e gestão da área havia sido apresentado para o vice-presidente global de design da Whirlpool, numa reunião em Chicago e aprovado por unanimidade como o modelo a ser seguido em todas as outras regiões onde a Whirlpool possuía um centro de design. Assim, Estados Unidos, Itália, México, Índia e China passaram a adotar o modelo de gestão que desenvolvemos aqui. Isso representava um reconhecimento e orgulho, mas não podíamos dormir sobre os louros. Começamos a trabalhar as formas de antecipar e dar velocidade aos projetos, e uma das mais eficientes é criar um conjunto de referências que definem o eixo criativo de Design – ou seu DNA.

Imagine um grupo com muitos designers trabalhando em diferentes projetos, de diferentes categorias. Se não houver disciplina, cada um pode querer impor sua marca pessoal nos trabalhos e o resultado será um portfólio confuso e desalinhado. DNA de design é um conjunto de informações que orientam o profissional quando este inicia um novo projeto para uma marca.

Existem linhas de pensamento que defendem que o DNA deve tratar apenas dos atributos da marca, orientando sobre os valores a serem respeitados, como durabilidade, elegância, simplicidade ou apelo *high-tech*, com poucos elementos físicos como referência, deixando as soluções estéticas mais livres.

Isso funciona bem quando a marca explora diversas categorias, com diferenças expressivas entre elas como, por exemplo, um fogão e uma geladeira.

Outras opiniões são de que um DNA deve ser rígido para qualquer produto da marca, com referências físicas bastante claras, que obriguem o designer a trabalhar estritamente dentro dos limites definidos por um guia visual, conhecido por todos.

Entre o preto e o branco, no entanto, existem os cinzas. Se deixar muito solto, a chance de o alinhamento ficar vago é grande, pois atributos — sempre intangíveis — podem dar espaço a soluções subjetivas. A solução que representa robustez, por exemplo, é diferente de um designer para outro, dando espaço para variações sobre o tema. Mas, a rigidez excessiva traz o risco de perda de competitividade por não considerar que existe uma diferença nos signos estéticos de uma categoria para outra, sendo que a solução estética ideal para um produto pode não favorecer outro.

Assim, prefiro um trabalho estruturado, embasado nos atributos de marca e que ofereçam orientações com um nível de flexibilidade responsável, de forma que todos os produtos da marca se pareçam entre si, mas possam ser competitivos em diferentes categorias. Considero que a indústria automotiva faz isso muito bem.

Ao olharmos os diversos automóveis da Mercedes Benz, somos capazes de identificar a mesma genética, aplicada de formas diferentes. O estilo adotado é único para todos, mas se expressa de uma maneira mais leve nos veículos de passeio, com mais agressividade nos superesportivos, e com robustez e segurança nos grandes SUVs. Mas todos se parecem entre si.

Um bom DNA, portanto, nasce de uma compreensão profunda da marca. E será melhor quanto maior for sua capacidade de gerar um repertório de sinais possíveis de serem aplicados em diferentes produtos. Assim, o trabalho começa com um mergulho nos valores que a marca quer expressar — seus atributos que são representados normalmente por adjetivos com os quais a marca quer ser associada e que já citamos alguns em trechos anteriores: robustez, elegância, *high-tech*, rapidez, segurança.

Uma vez que isso esteja bem claro para toda a companhia, eles devem ser representados em todos os pontos de contato da marca com seu público. Produto, posicionamento no mercado, comunicação em todos os níveis e ações no ponto de venda deverão expressar as características dos atributos escolhidos para a marca. E o DNA de design deve traduzi-los em elementos físicos aplicáveis em um projeto.

Se pegarmos a palavra *high-tech* como exemplo, veremos que ela poderá ser sugerida em um produto que apresentar uma cor grafite ou cinza metálica, remetendo aos materiais usados em produtos de alta tecnologia. Poderá também ser lembrada em um produto que utilizar aço inoxidável ou em um acabamento que lembre o composto *kevlar*, um material sintético de alta resistência e leveza. A interface deverá seguir um padrão que lembre ao usuário ter o controle total de um aparelho com muitas opções de ajustes, além de feedbacks sonoros que sejam associados a produtos de alta tecnologia, como computadores ou tablets.

A forma é um veículo de expressão importante, pois ela comunicará os valores da marca enquanto o produto estiver na casa no cliente. Alguns atributos podem ser ainda mais intangíveis, como honestidade, proximidade ou pureza. O desafio do design, como o mais forte ponto de contato, tangível e real, é encontrar formas para expressar o conjunto deles subliminarmente. As pessoas devem apenas senti-los.

Na Whirlpool, a responsabilidade por analisar os atributos definidos por *branding* — área especializada no gerenciamento das marcas —, buscar referências estéticas e construir o

DNA de design, foi Design Avançado, devido a sua desconexão com o dia a dia, e por contar com os profissionais menos comprometidos com a racionalidade dos projetos. Logicamente, não o fizeram fechados em uma sala, pois esse é um trabalho que deve contar com a participação de muitos profissionais, mas coube a eles o trabalho teórico de traduzir os atributos e buscar as orientações visuais para a montagem dos painéis semânticos que serviriam de guia para a fase posterior do trabalho, que é a de determinar os limites estéticos para cada categoria com a qual a marca trabalha. Essa, talvez, seja a parte mais fácil do DNA.

Quando pronto esse painel de referência estética, vem a fase de desdobramento nas diversas particularidades dos produtos. A linha de referências do DNA deve identificar quais os materiais a serem usados, as cores que transmitirão a emoção certa, as informações gráficas a serem aplicadas e os sons produzidos, seja no feedback sonoro ao apertar um botão, até o fechar de uma porta. Devem definir se os tipos de controles, botões e comandos dos produtos serão analógicos, digitais ou um mix de ambos. As cores dos leds e luzes de informação devem seguir sempre o mesmo padrão, assim como nas fontes e no estilo de pictogramas, nas cores e na postura gráfica.

O funcionamento da interface eletrônica deve ser escolhida de forma a ser facilmente reproduzida em diferentes produtos, com uma lógica de pensamento que possa ser replicada com a mesma funcionalidade, seja em uma lavadora de roupas, um micro-ondas ou um refrigerador. Isso ajudará a fidelizar o usuário, pois uma vez que ele tenha compreendido e se acostumado com um padrão de controle, terá mais facilidade em operar diferentes produtos, aumentando a chance de optar por complementar a linha de sua casa com produtos da mesma marca.

Ajudará também as equipes de desenvolvimento que saberão com antecedência qual padrão de interface deverá ser desenvolvido para o próximo modelo. As formas estéticas

principais presentes na família de produtos daquela marca potencializam a expressão de um design comum a todos. Um objetivo importante na criação de um DNA de Design é a identificação dos *hotspots* de cada produto em cada categoria, que consiste em identificar os pontos que atraem a atenção do usuário no momento em que ele se aproxima de um produto no ponto de venda.

Nos automóveis, os *hotspots* mais facilmente identificáveis estão principalmente nos faróis dos veículos — tão importantes que hoje são chamados de conjunto ótico, mais charmoso e também tradutor do atributo tecnologia — e no painel de controles, pois remetem aos sofisticados painéis de aviões indicando que o exímio piloto está no comando de tudo. Além do fato de que o painel é o conjunto que o usuário mais verá enquanto for o motorista daquele veículo.

Cada categoria tem os seus próprios *hotspots*, que podem ser identificados por meio de uma análise bastante simples. Fique na frente do produto em questão à venda em uma loja e observe qual é o primeiro detalhe que o consumidor toca e interage quando se aproxima. Pode ser um botão, um painel, uma tampa ou uma região, e esses serão os *hotspots* daquele produto. É lá, portanto, que o designer deve colocar mais valor, pois a primeira percepção, positiva ou negativa, é a que direcionará os passos seguintes do processo de compra.

Pesquisas mais sofisticadas fazem uso do *eye tracker*, um método que consiste em convidar um usuário a experimentar um par de óculos que identifica para onde um indivíduo direciona seu olhar quando na frente de um produto, por meio da observação do movimento de suas pupilas, trazendo ainda mais precisão na identificação da região observada.

O resultado de todo esse trabalho é um guia de referências que orientará todos os designers que trabalham com a marca a seguir um padrão de desenvolvimento único, garantindo con-

sistência e amplificando a expressão do design como porta-voz da marca. Assim, sempre que um projeto novo for iniciado, ou ainda, um novo profissional for contratado, esse guia será um mentor para o desenvolvimento do trabalho.

A sequência de resultados positivos gerados pelo design crescia à medida que a nova estrutura ia se ajustando e melhorando, e novos profissionais sendo contratados. A companhia esperava com expectativa e excitação o próximo produto. Em uma grande corporação, com duas marcas importantes como Brastemp e Consul, e um enorme portfólio, é necessário que haja a formação de famílias de produtos organizados por categorias e segmentos.

As categorias são os tipos de produtos — família de fogões, refrigeradores, lavadoras, etc. — e segmentos são as divisões dentro dessas categorias. Esse é o padrão usado em toda a indústria. No entanto, algumas empresas estão decidindo usar um padrão de segmentação chamado de atitudinal em vez do conhecido socioeconômico. Essa segmentação consiste em agrupar grupos de consumidores que têm o mesmo padrão de comportamento, independentemente de sua classe econômica. Isso porque existem pessoas que privilegiam certos valores como conveniência, sustentabilidade, estética ou apelo *high-tech*. Com acesso cada vez mais fácil a crédito e informação, todos podem optar pela compra de produtos que estejam mais alinhados com seus gostos pessoais, seus hábitos de vida e suas atitudes. Daí o termo atitudinal.

Podemos ver isso também em outras indústrias, como a automotiva. Dentro do portfólio de uma montadora, podemos encontrar segmentos de veículos destinados a famílias, que privilegiam segurança e conforto. Outro segmento pode ser o Racing que enfatiza a esportividade, com veículos de aparência mais agressiva e chamativa. Existe ainda um que se tornou muito popular, chamado Adventure, do qual falaremos mais adiante, e que consiste em propor veículos com uma aparência mais aventureira.

Essa segmentação ajuda toda a cadeia de desenvolvimento, pois uma mesma plataforma de produtos pode atender a três perfis bastante diferentes. Assim sendo, fica mais fácil especificar motorização, pneus, *features* e acabamento, pois está muito claro a todos os envolvidos para que perfil de consumidor cada produto se destina. E podemos encontrar essas características em diferentes perfis socioeconômicos.

Foi por esse raciocínio, que Rodrigo Azevedo, então diretor de marketing da Whirlpool, dividiu o portfólio das marcas Brastemp e Consul, ajudando imensamente a equipe de design. Se dentro das marcas foram criadas famílias de produtos que visavam um público masculino que estava se dedicando a uma culinária gourmet, ou identificavam um volume de *singles* (solteiros) interessados em decorar suas casas com mais cor e modernidade, ou ainda, pessoas altamente urbanas com pouco tempo para as atividades domésticas, isso dava uma enorme oportunidade para os designers ajudarem a transmitir as características esperadas e diferenciar produtos da mesma categoria por meio de cores, materiais e estilos de acabamentos e controles.

A engenharia também se beneficiou, porque tinha muito claro aquilo que precisava desenvolver para entregar benefícios valorizados pelos usuários. Uma grande quantidade de projetos começou a sair das pranchetas e ir para a linha de montagem.

O público masculino ganhou produtos desenhados especialmente para eles dentro de uma linha chamada Gourmand, impulsionados por observações feitas pelas tendências de comportamento que mostram um retorno ao hábito de reunir amigos em casa nos sábados à noite.

Os altos custos dos restaurantes, com filas desde o estacionamento até a espera por uma mesa, alavancados pelo medo da violência urbana e mais recentemente a Lei Seca, que impede um gostoso jantar ser acompanhado de um bom vinho

se o cliente estiver dirigindo, fez crescer muito o volume de homens interessados em levar seus amigos para casa e passar uma noite agradável experimentando novos pratos enquanto eles mesmos os preparam. Foi o bastante para desenvolvermos fogões mais robustos, com um visual mais profissional que dava a essa reunião um aspecto muito mais interessante do que utilizados fogões convencionais.

Para complementar, geladeiras, lava-louças e adegas para vinho foram desenvolvidas com esse mesmo estilo, em aço e vidro, com puxadores grandes e pesadões.

Fogão Brastemp Gourmand

A observação de *singles* crescendo e formando domicílios próprios gerou a demanda por outros produtos. Quando o número de casamentos cresce, vendem-se mais eletrodomésticos, e quando o número de divórcios aumenta, também.

Para atender ainda à demanda masculina, de homens solteiros que valorizam casas decoradas com um estilo moderno, ou descasados morando sozinhos e curtindo uma nova fase da vida e investindo em uma casa bacana, criamos a sofisticada linha Brastemp Black, de eletrodomésticos pretos, com detalhes em alumínio e controles eletrônicos estilo *high-tech*, bem ao gosto desse público. A simples mudança da cor dava aos produtos um novo significado, tornando-os muito mais atraentes a quem não tinha muitas opções até então.

Os *singles* mais jovens, homens ou mulheres, também foram incentivos para a linha Retrô, da qual já falamos, bem como da linha de produtos customizados Brastemp You, com um toque muito atual de liberdade de escolha.

A vida urbana agitada, com congestionamentos deixando todo mundo com menos tempo deu espaço para o desenvolvimento de produtos da linha Ative! que tinham como característica principal as funções eletrônicas simples e convenientes, desenvolvidas de forma que a tecnologia ajudasse o consumidor a se envolver menos com o eletrodoméstico e tarefas domésticas.

Assim, refrigeradores com módulos eletrônicos que ofereciam funções como o piloto automático, úteis aos usuários que não queriam ficar regulando o produto a cada momento, bem como lavadoras com sensores eletrônicos que calculavam a liberação de sabão e amaciante automaticamente em função do tipo e quantidade de roupa, entre muitas outras características funcionais destinadas a economizar tempo dos usuários e aumentar muito a performance de lavagem, foram desafios para os especialistas de User Experience.

Eles passavam horas em laboratórios e casas de consumidores acompanhando e analisando todas as informações que ajudariam o pessoal de Interaction Design a projetar controles intuitivos e fáceis de usar sem nem mesmo ler o manual de instrução do produto.

Na Consul, a segmentação atitudinal explorava as características mais valorizadas pelo consumidor da marca que focava principalmente na facilidade de uso, diferente do público da Brastemp, privilegiando produtos muito fáceis de usar, sem nenhuma chance de erro no manuseio, independentemente do grau de instrução do usuário. Isso é importante em um país com altas taxas de analfabetismo, mas cada vez maior poder de compra.

Família cuidada e protegida era também considerado um valor importante para essa dona de casa, preocupada em manter germes e bactérias longe dos filhos, e frutas e verduras sempre frescas e saudáveis. Daí surgiram as linhas Facilite e Bem Estar, posicionando a marca para a entrega de produtos e serviços sempre alinhados a esses valores.

A Consul delegou uma responsabilidade adicional à equipe de design quando realizou a Virada Consul. Como marca tradicionalíssima, Top of Mind na categoria de refrigeradores por 15 anos consecutivos, a marca estava se distanciando aos poucos dos consumidores mais jovens.

Em uma jogada de revitalização completa da marca, foi aplicado um programa de redesenho da logomarca e de toda sua comunicação, deixando bem claro que ela estava disposta a brigar pelo público jovem, importante parcela de consumidor que entrava no mercado de eletrodomésticos. Nova palheta de cores, tipologia de caracteres e estilo de comunicação mudaram completamente o visual da marca em todos os pontos de contato com o consumidor. Faltava, no entanto, o design dos produtos. Em um curto espaço de tempo, desenvolvemos um DNA de design para a Consul, que ajudava a transmitir a mensagem de modernidade, jovialidade com estéticas e funções muito alinhadas com o público mais jovem.

Na esteira desse movimento, lançamos o refrigerador de alta capacidade, lavadoras de roupas, micro-ondas com acessórios para preparo dos populares sanduíches tipo tostex, que derretiam o queijo, mas mantendo o pão com uma casquinha crocante por fora, ideais para as refeições rápidas apreciadas pelos jovens. Lançamos também um produto de grande sucesso, fruto da observação e senso de oportunidade: a cervejeira Consul. Enquanto o mundo focava em lançar novas adegas, visando o sofisticado mercado de vinho, pensamos que o brasileiro gosta mesmo é de cerveja, e bem gelada, que representa um mercado muito maior.

Assim, desenvolvemos um refrigerador que mantém a bebida a -4 C, um grau acima do ponto de congelamento da cerveja, a temperatura mais apreciada pelo brasileiro, com um design que reproduz uma geladeira de bar, com um pequeno painel eletrônico mostrando claramente a temperatura interna, e também com um visor reproduzindo a estética do produto comercial.

O sucesso foi imediato, pois os consumidores se identificaram imediatamente com a semântica do produto, vendendo em poucas semanas o volume previsto de meses de produção, gerando assim um problema bom de resolver.

Linha de Cervejeiras Consul

Novamente um grande movimento focado no consumidor, no qual o design foi protagonista na execução por ser o elemento que mais fala ao coração dos consumidores, transmitindo mensagens claras de posicionamento de marca e gerando resultados positivos para todos.

Cervejeira Consul

A capacitação cada vez maior dos profissionais de Interaction Design permitiu que influenciássemos a entrada da companhia no mundo dos produtos conectados. Quando decidimos desenvolver o primeiro refrigerador que interagisse com o usuário por uma interface eletrônica, vimos que precisávamos nos capacitar para isso.

Apesar de um time forte de desenvolvimento de eletrônica da engenharia, tínhamos ainda pouco conhecimento para o desenvolvimento do modelo mental e padrão de uso de um produto com essas características. Mas, nossa equipe se desafiou a desenvolver internamente, contando com a ajuda de parceiros externos. E essa é uma lição aprendida: se não sabe fazer, em vez de comprar a competência contratando terceiros, alugue-a, escolhendo um colaborador de sua equipe para que ele se capacite e aprenda a fazer. Isso amplia o comprometimento do time com o resultado e convida o parceiro a trabalhar dentro dessa equipe, em um esquema de colaboração construtiva. Inclusive porque a alma da interação usuário-produto é usar o

direcional da marca, com todos seus atributos, e isso só uma equipe interna domina totalmente.

Partimos do princípio de que tecnologia por si só não tem valor se não oferecer um benefício relevante para o usuário. Assim, utilizamos todo o conhecimento do consumidor regional para selecionar as funções que de fato agregariam valor ao seu dia a dia. Os inúmeros ímãs colados na porta dos refrigeradores, por exemplo, são em sua maioria telefones da pizzaria, farmácia e pet shop do bairro, que precisam estar à mão do usuário.

Inserimos, portanto, uma função na qual ele pode armazenar dados na memória do produto e resgatá-lo rapidamente por meio da tela de comunicação. A inserção das datas de validade de produtos que são caros ao consumidor, como um queijo que ele "escondeu" para ser consumido só por ele ou o salmão que aguarda uma data especial para o preparo, serve para um ativar um aviso de alerta, para que não sejam esquecidos e perdidos.

Uma lista de compras pode ser digitada e armazenada, e a memória da mesma ajuda a gerenciar os itens. Um aplicativo da Brastemp baixado nos smartfones dos integrantes da família permite que essa lista seja compartilhada por todos e, no momento em que um deles comprar algo da lista e der baixa do item em seu aparelho, ele automaticamente atualiza a lista dos demais.

Além dos benefícios práticos e úteis ao consumidor, também foram imensos os benefícios para a nossa área. Com esse projeto aprendemos a projetar produtos e serviços conectados, e com muita prototipação trouxemos para a equipe uma competência que não tínhamos até então. Esse projeto abriu portas para a evolução do sistema e desenvolvimento de aplicativos que equiparam o refrigerador no projeto seguinte e o primeiro fogão com conectividade por Wi-Fi do mundo, que permite que receitas sejam baixadas para seu programa fazendo com

que ele ajuste todos os parâmetros de tempo, potência e sequência de passo a passo da receita automaticamente, garantindo o melhor resultado do preparo.

Trabalho duro, muitos erros e acertos, mas saímos com uma competência e excelência de interação com os aparelhos que poucos times nessa indústria possuem. O que estávamos fazendo, na verdade, era aproveitar ao máximo os recursos e investimentos da empresa em novos produtos e melhorias nos existentes por meio da competência em design, em todas as suas variantes.

O modelo de trabalho que adotamos segue um padrão utilizado em grandes corporações, com a diferença de ser estruturado por habilidades específicas e não por categorias ou marcas. Esse foi um diferencial importante.

Quando optamos por nos dividir em Design Avançado, Development Design e Experience Design, otimizamos ao máximo nossos talentos, gerando uma maior produtividade e aumentando nossa competência técnica. Outros modelos de gestão podem ser utilizados dependendo do perfil e tamanho da companhia, da frequência de projetos e complexidade dos mesmos.

Ano após ano, incorporamos novos produtos para manter a competitividade e liderança. Em 2012, lançamos cerca de 140 novos modelos no mercado, número que foi para 169 em 2013 e chegou a mais de 180 em 2014. Isso representa um volume de trabalho constante para a equipe, associado a um modelo de times multifuncionais dos quais o design é importante pelo grau de influência e direcionamento dos projetos. As informações que abastecem os projetos, além de buscar por excelência na operação, com controle total da idealização, conceituação e execução dos projetos, passando por estudos em profundidade dos consumidores, prototipagem e acompanhamento de qualidade sensorial na produção, exigem uma equipe dedicada, assim como Tecnologias e Marketing focados nos objetivos.

Empresas menores, com um número menor de lançamentos, devem adotar outros modelos disponíveis. O Brasil possui hoje uma rede bastante competente de profissionais de design trabalhando em escritórios bem equipados e alinhados com os modelos encontrados em mercados mais desenvolvidos. A diferença entre um modelo e outro é o custo de manter um time dedicado. Para isso, o número de projetos precisa ser bastante alto como os encontrados na indústria automotiva, eletrônica e de utensílios. A especialização também se transforma em velocidade e assertividade quando esse time adquire uma experiência diferencial importante em uma determinada categoria.

O mais importante é construir na empresa, seja ela do tamanho que for, uma cultura de design centrado no usuário e que seja reconhecida pelos consumidores ano após ano. O reconhecimento do mercado e consumidores é, afinal, a prova máxima de que a empresa atingiu esse grau de comprometimento com o design.

A estrutura que optamos seguir, nos leva, sem dúvida, a um perfil bastante técnico da área. A gestão do design em uma grande corporação deve obedecer à cultura e à quase paranoia por controle. Assim, os designers se cercam de uma grande estrutura de suporte aos projetos com laboratórios que devem validar e certificar cada uma de nossas propostas.

A Cozinha Experimental, portanto, é aquela que nos ajuda a conhecer padrões de uso de eletrodomésticos, vivenciando a rotina de usuários convidados a participar das atividades de exploração e desenvolvimento. Como uma dona de casa abastece um refrigerador, opera um aparelho de micro-ondas ou limpa o forno de um fogão são tarefas filmadas e analisadas para que a solução que vá para o mercado seja a melhor possível. O mesmo acontece na Lavanderia Experimental, onde consumidores nos ajudam a testar e desenvolver painéis de controle, intuitivos e muito fáceis de serem usados, bem como toda a operação do processo de lavagem de roupas.

A busca por dados, bem como a aquisição de competência técnica e conteúdo é o que garante informações que vão ajudar o designer a projetar produtos melhores quando estiver sozinho em frente ao seu computador.

No entanto, o nível dos competidores sobe a cada lançamento, e de nada adianta imaginar o mais espetacular dos produtos se não conseguirmos fazê-lo bem-feito. Até bem pouco tempo essa era uma função da engenharia e da manufatura, responsáveis por fabricarem produtos com muita qualidade, bem-feitos e bem-acabados. Isso, no entanto, está mudando rapidamente também.

Um designer atualizado e competente sabe que todo o investimento feito até aqui, e que faz o consumidor se apaixonar pelo produto no ponto de venda, pode acabar em decepção se esse produto, quando for recebido pelo comprador estiver sujo, torto ou mal acabado. Aí o sonho pode virar um pesadelo para o cliente e para o fabricante. É aí que entra outro componente — a Qualidade Sensorial, novamente um atributo que passa a ser responsabilidade do design.

CAPÍTULO 6

Conceito de Qualidade Sensorial

A guitarra de Keith Richards entra com personalidade. Charlie Watts complementa com uma bateria forte, mas elegante, abrindo espaço para o vocal entrar com a voz e estilo inconfundíveis de Mick Jagger. Os Rolling Stones estão tocando sua *Paint It Black*. Impossível não sentir a cadência forte da batida desse rock, a energia que ela gera e as sensações que provoca, sucesso desde 1966. O que faz dela um sucesso desde a primeira vez que foi tocada é a soma desses talentos, executando o melhor de sua técnica com o máximo de paixão, com ritmo, letra e *timing* perfeitos.

Cem Anos de Solidão, de Gabriel García Márquez descreve a saga da família Buendia em uma trama em que a realidade se funde com a fantasia, a criatividade, o domínio da técnica literária e o talento pessoal que rendeu ao autor um Nobel de literatura. O livro também tem o *timing* correto, tempo em que ele vai abordando e entrelaçando os diversos personagens de forma que o leitor se sinta atraído pela história e não consiga largá-la até a última página.

Os portugueses ainda não haviam chegado ao Brasil quando Michelangelo esculpiu a *Pietà* em mármore, com uma riqueza de detalhes e expressões humanas e o máximo da cor, brilho e beleza da pedra em uma obra que faz muitas pessoas chorarem de emoção ao vê-la, até os dias de hoje.

O que há de comum entre essas obras é a soma do talento do autor em imaginar a peça e a excelência na sua execução, seja em forma de música, literatura ou escultura. Há em comum o esmero e o treino, o inconformismo com a média, a

busca pelo ideal. Uma técnica criativa que, seja ela qual for, foi aplicada em seus trabalhos repetidamente, com disciplina, sensibilidade e inteligência. Estamos falando da qualidade artística que é percebida por quem está apreciando qualquer uma dessas obras. É essa percepção de qualidade — sensorial —, que as faz melhor do que outras.

Com o design acontece a mesma coisa. Não basta ter talento para criar um produto se não houver excelência na execução. O que fez os Rolling Stones, García Márquez e Michelangelo serem quem são não foi apenas o talento artístico, a criatividade, a paixão, mas a capacidade de executar bem aquilo que criavam.

Perdoem minha licença poética, mas se transferirmos esse conceito para as indústrias veremos que não basta para a Porsche ou a Breitling criarem veículos ou relógios apaixonantes se não forem produzidos com uma qualidade acima dos demais fabricantes. É isso, na verdade, que os fez se destacarem em mercados extremamente competitivos. E qualidade sensorial será sim, cada vez mais utilizada como ferramenta de competitividade, vinda do aprendizado do abrangente mercado de luxo.

O que diferencia um produto convencional de um produto de luxo é, conceitualmente, a exclusividade deste último. Exclusividade pressupõe produção limitada e, portanto, feita com mais capricho. É conhecido o cuidado com que produtos de luxo como veículos, relógios, bolsas, canetas, óculos entre tantos outros itens são produzidos. Há tempos são sinônimos de acabamento perfeito, materiais de alta qualidade, embalagens caprichadas permitindo àqueles que podem possuí-los uma experiência de consumo diferenciada, destacando-se assim dos produtos de preço mais acessível.

Uma bolsa Louis Vuitton pode ser copiada de forma que, vista a distância, tenha o mesmo desenho e padronagem da original. No entanto, vista de perto, nota-se a diferença na

qualidade do couro, no esmero e qualidade da costura, no brilho perene dos metais de seus fechos e zíperes, sem falar na perfeição do interior, provando que em um produto de alta qualidade, mesmo aquilo que é visto por poucos, como o interior de uma bolsa, merece o mesmo cuidado e a mesma atenção da parte externa do produto. Isso é qualidade sensorial, que se sente e se toca, e é o que faz o usuário autêntico pagar a mais para ter o prazer e a qualidade que merece, até nos mínimos detalhes.

E não é somente isso. A experiência de compra também costuma ser diferente, e geralmente o produto é apresentado por alguém que o conhece muito bem em um ambiente preparado para encantar e diferenciar o comprador e reconhecê-lo por sua escolha.

O mercado de luxo vem crescendo há anos no Brasil, fruto da estabilização da moeda e do mercado aberto. Nas principais capitais do país é cada vez mais comum vermos lojas de artigos que, há alguns anos, só conhecíamos por revistas. Louis Vuitton já citada, além de Armani, Cartier e Hermès estão presentes nas vitrines dos principais shopping centers. Audis e Ferraris compartilham cada vez mais as ruas ao lado de veículos produzidos em solo brasileiro. A BMW começou, em 2014, a produzir veículos aqui, trazendo com ela as técnicas de produção de alta qualidade.

Essa invasão e a consequente proximidade de tais produtos com o nosso dia a dia estão influenciando cada vez mais indústrias e provocando comparações naturais realizadas pelo consumidor. Você pode não ter dinheiro para comprar um Porsche Carrera GT, mas se você é aficionado por automóveis, provavelmente já viu um bem de perto e, talvez, tenha até entrado nele ao visitar uma loja ou salão de automóveis.

E, ao sair dali, para comprar um modelo mais acessível na concessionária ao lado, vai levar consigo um padrão muito mais alto que antes, atento a detalhes como acabamento,

qualidade dos materiais e da fabricação, alinhamento de superfícies, etc. O mesmo vale para serviços, pois estamos cada vez mais exigentes quanto aos serviços oferecidos. As redes sociais contribuem com um compartilhamento de experiências boas e ruins — geralmente as ruins são mais compartilhadas — que faz com que todos, fornecedores de produtos ou serviços, estejam mais atentos à qualidade de sua entrega. Acabou o tempo em que o consumidor aceitava qualquer coisa. Se uma marca quer sobreviver no mercado e gerar valor para sua empresa precisa ter qualidade sensorial, o que significa fazer produtos que mostrem sua qualidade ainda na vitrine, desligados, antes mesmo de serem usados.

Fabricar produtos melhores exige mais de cultura do que qualquer outra coisa. Cultura do capricho, da limpeza, da atenção nos detalhes, da escolha correta do conceito produtivo. Na maioria das vezes, um parafuso é a melhor forma de prender duas partes de um produto, porque é a mais simples e a mais conhecida. No entanto, um parafuso é geralmente uma peça industrial, um elemento estranho a uma superfície, onde frequentemente acumula-se sujeira. No contexto errado, ele quebra a poesia de uma forma ou de uma superfície, atrapalha o olhar, gera um "ruído visual".

Um projeto que considera qualidade sensorial vai buscar alternativas ao parafuso porque privilegia o resultado final, não a facilidade de produção. Vai tentar a fixação com encaixes, engates, adesivos ou qualquer outra coisa que não chame a atenção do observador para essa interferência.

Estou citando os parafusos como exemplo, mas eles não são os únicos vilões, infelizmente. Encontro de superfícies mal feitas que resultam em um degrau onde deveria haver um plano e continuidade, peças plásticas com rebarbas ou marcas de injeção do material onde deveria haver brilho em uma superfície imaculadamente lisa, barulhos indesejados ao abrir e fechar uma porta ou girar um botão de controle, peças riscadas

ou amassadas na produção, materiais baratos que imitam outros mais sofisticados, pinturas com impurezas, dificuldade de manuseio, produto que balança, torto ou desalinhado, *gaps* e frestas entre componentes. Ufa! A lista não acaba.

Tudo isso tem sido facilmente encontrado na produção nacional e em muitos importados. Por isso, as empresas que de fato competem pela liderança — onde cada detalhe importa na corrida pela preferência do consumidor, onde a marca é um valor a ser protegido e enaltecido — estão investindo em projetos que consideram a qualidade sensorial um atributo tão importante quanto design ou tecnologia. Nessa disciplina, destaco algumas variantes controláveis que contribuem para o sucesso de um produto com alta qualidade sensorial.

CAPACITAÇÃO

Com exceção de poucos produtos produzidos por robôs durante todo o processo fabril, a maioria é manufaturada, ou seja, utiliza mão de obra humana em complemento às máquinas. Não haverá qualidade visual se não houver cuidado, treinamento, engajamento do operador. Mesmo antes de se chegar à produção, no entanto, a maioria das equipes de desenvolvimento de produtos não está preparada para os desafios que a competitividade do mercado exige. Decisões são tomadas, na maioria das vezes, com base em custo e conveniência fabril.

Recentemente, comprei um utensílio plástico de boa qualidade, de uma marca nacional reconhecida por oferecer produtos com excelente design. Ele vinha com uma etiqueta de fábrica colada bem na frente do produto com os dados do fabricante e informações gerais. Ao retirá-la, um pedaço ficou preso por uma cola que não saía. Tentei tirar o que ficou, com a unha, mas não consegui e, ao limpá-la com removedor, acabei danificando a peça ao riscar sua superfície. Joguei-o fora, e jamais comprarei outro produto dessa marca.

O funcionário que escolheu esse tipo de etiqueta provavelmente tomou a decisão orientado por custo ou falta de cuidado para com o produto. Talvez o chefe o tenha mandado inserir uma etiqueta com as tais informações lá e ele escolheu uma etiqueta qualquer, mas em nenhum momento colocou-se na posição do consumidor ao retirá-la. Não pensou, absolutamente, na excelência da execução, preferindo uma solução que estava facilmente disponível. Se essa pessoa tivesse uma cultura de qualidade sensorial, o desfecho da história provavelmente seria outro.

Pode ser que o funcionário até tenha especificado corretamente uma etiqueta eletrostática sem cola, que não deixa marcas, mas no primeiro trabalho de redução de custos feito pela fábrica alguém trocou por uma com cola mais barata! Não houve cultura de qualidade sensorial na cadeia de produção.

Imagine agora o que seria de seu smartfone, se em vez de ele ser uma peça lisa e elegante, pela qual você passa a mão tantas vezes sem nenhuma interferência, tivesse quatro parafusos para prender a tampa da bateria? Os projetistas dessa indústria buscaram a excelência ao investigar todas as formas de fixação que não fossem sequer notadas pelo usuário final. Foram capacitados para isso, instruídos pelos seus chefes a jamais trazer uma solução simples como um parafuso.

Os fabricantes de automóveis, um dos precursores do movimento de qualidade sensorial na indústria, identificaram logo a força que um bom acabamento tem no momento da venda. Quando um comprador entra em um veículo, o que ele mais observa é se o banco é confortável, se os materiais expressam qualidade, conforto e cuidado na execução. Quando é feito um test drive, os itens observados são de desempenho, mas também de conforto como barulhos indesejáveis, vibrações e funcionamento dos equipamentos, pois tudo isso revela a preocupação que o fabricante teve com a produção do veículo ou

qualidade sensorial. Para isso, as equipes vêm há anos se aprimorando em buscar soluções de montagem que sejam eficientes e discretas.

A alavanca do câmbio e do pisca devem expressar valores como suavidade, mas também resistência e confiança. O encontro de superfícies divididas por dois ou mais componentes como painéis de instrumentos e chapas da carroceria é um desafio vital para capturar o coração do potencial comprador, ainda falando do mercado automotivo.

Importante dizer que a capacitação de uma equipe envolvida na produção de alta qualidade aparente deve cruzar todas as faixas de responsabilidade, começando pelo CEO. Ele deve patrocinar essa iniciativa e aprovar *business cases* considerando que o investimento necessário para fazer um produto com alto nível de qualidade sensorial retornará para a empresa pela valorização da marca, maior competitividade no mercado e satisfação dos consumidores.

A capacitação segue pelos engenheiros e designers que devem buscar um modelo construtivo fácil de executar, com menores chances de problemas de processos fabris, menos sensível às variações dimensionais e técnicas. Segue ainda a fábrica, que deve garantir processos confiáveis e passíveis de altas produções com o mesmo padrão de qualidade dos primeiros produtos. A logística precisa cuidar do transporte e manuseio da produção com o mesmo cuidado como se o produto fosse para sua própria casa. Finalmente, os fornecedores de componentes precisam compartilhar da mesma paixão pela qualidade que o dono da empresa. Tudo isso é possível por meio de treinamentos e workshops com exemplos referenciais que mostrarão como fazer bem-feito, como obter noções conceituais de processos construtivos e fabris, até mesmo a limpeza das mãos do operador que embalará o produto.

ARQUITETURA DE PRODUTO

A evolução da qualidade sensorial nos produtos de uma empresa está ligada ao compromisso que os designers, inicialmente, tiverem com o tema. Pois é nos primeiros *sketches* e *renderings* de um produto que veremos o quanto ele será mais ou menos fácil de ser produzido com qualidade. Quanto maior o número de componentes de um produto, mais difícil será a combinação de todos eles dentro de padrões excelentes de construção.

Peguemos um fogão doméstico por exemplo. Ele geralmente é composto de laterais do gabinete, porta do forno de aço e vidro com puxador para abri-la, estufa, mesa de trabalho, botões de acionamento do gás, grades para suporte das panelas, gravações de uso, tampa de vidro, pés de apoio, grades do forno, e mais algumas coisas que podem variar de um modelo para outro. Tudo em uma dimensão em torno de 50 a 70 cm de largura por 80 cm de altura e mais alguma coisa de profundidade. Detalhe: ele esquenta e esfria constantemente e é submetido a todo tipo de frituras, assados e uma limpeza quase obsessiva por parte da dona de casa brasileira. Ele deve ser montado de forma que fique o mais parecido possível com os carros bacanas que falávamos há pouco, tendo o mínimo de frestas e desalinhamentos, com plásticos de engenharia que não devem gerar rebarbas, nem marcas de fluxo de injeção; o funcionamento de portas e botões deve ser suave e silencioso, robusto e fácil de limpar, em uma estimativa de custo de materiais e fabricação coerentes com o que o consumidor está disposto a pagar.

É esse repertório e essas referências que o consumidor está adquirindo dia após dia. Será uma missão impossível de ser feita se não considerarmos a qualidade percebida como um atributo a ser perseguido desde o primeiro desenho. Chamo a isso de Design para Qualidade Sensorial, um direcional que todo designer deve ter para garantir que aquilo que ele está

imaginado ao projetar seja capaz de ser produzido com a mesma qualidade de sua imaginação.

Assim, quanto menor o número de componentes de um produto, melhor ele sairá da linha de produção. Um dos produtos mais bem-acabados que a Brastemp já produziu não tem mais de cinco montagens visíveis para o usuário, é o Purificador de Água Brastemp, um exemplo de conceito voltado para qualidade sensorial. Com seu reduzido número de componentes, fica fácil para a fábrica garantir um alto padrão de qualidade construtiva. Esse exemplo vale para óculos ou bicicleta: quanto maior o número de componentes a serem reunidos na montagem, maior a chance de desvios de qualidade.

Daí a necessidade de os designers e projetistas responsáveis estarem alinhados com o conceito de quanto menos, melhor. A reunião de diversas funcionalidades em uma única solução, bem como a busca incessante pela racionalidade fabril colaboram enormemente para um produto bem-acabado. E, muitas vezes, favorecem o custo também.

ESTABELECIMENTO DE METAS

Sem métricas não há gerenciamento. A dificuldade de medir qualidade sensorial entregue ao consumidor é algo que tem desafiado gestores de design em todo o mundo. Cada indústria adota seu modelo, em função da dificuldade de cada categoria.

Claro que medir e gerenciar a qualidade sensorial de um automóvel é diferente de gerenciar a qualidade de um utensílio plástico. No entanto, independentemente do produto ou categoria, é importante fazer uma análise cuidadosa de seus competidores e o cenário onde o produto atuará. Cozinha ou garagem? Quais são os outros atores que contracenarão com nosso produto em questão? Reunir exemplos de outras indústrias com o produto em análise ajudará muito a posicionar a "régua" da qualidade sensorial.

Colocar todos em uma sala e experimentá-los conjuntamente criará um critério de comparação que ajudará a determinar os valores que deverão estar presentes no projeto em questão. Vai determinar, ainda, se esse projeto terá a missão de ser melhor que os concorrentes, ou apenas igual a eles, de forma que qualidade sensorial não seja um elemento negativo na análise no ponto de venda realizada pelo potencial comprador.

Essa análise, geralmente, leva em conta os fatores que estão presentes ao alcance do usuário. Qualidade do acabamento superficial, seja ele plástico, metal, pintura ou um revestimento qualquer, é um dos itens mais importantes. O acabamento é homogêneo, sem defeitos, ondulações, riscos ou bolhas, mesmo que muito pequenos? Se plástico, possuem marcas de extração ou linhas de fechamento do molde de injeção? Deixam marcas de fluxo do material injetado?

A qualidade de uma pintura, se ela existe, é decisiva para determinar o capricho com que o produto foi feito. A pintura pode ser absolutamente lisa e brilhante ou deixar marcas tipo "casca de laranja", que deporá contra a qualidade final do produto. Impurezas ou escorrimento nem pensar, será o caso de rever o processo ou o fornecedor. Se há junção de componentes e planos contínuos separados por uma fresta, como no caso de uma tampa da caixa de bateria de um aparelho elétrico, por exemplo, ela deve ser contínua e íntegra, de forma a garantir mínimos obstáculos aos olhos e às mãos quando deslizarem pelo produto.

Repare como a indústria automobilística evoluiu quando se trata de reduzir os *gaps* entre as portas e carrocerias dos automóveis, bem como na forma de fixar os vidros das janelas e para-brisas, tarefa hoje executada por robôs e adesivos de última geração.

Voltando à análise de competidores, é importante verificar desde a qualidade das impressões e etiquetas, se elas existirem, até a existência ou não de parafusos, rebites ou qualquer

outra forma de fixação aparentes, que geralmente passam uma má impressão no produto final. Os comandos, botões e alavancas são suaves e passam segurança no uso? Barulhos desagradáveis ao abrir e fechar portas ou tampas, bem como encaixes mal executados ou peças desalinhadas farão o consumidor fugir de seu produto. É lendária a história de que os consumidores passaram a prestar atenção à qualidade dos automóveis quando notaram que o som do fechamento das portas de uma BMW era muito diferente de um carro nacional!

Desnecessário comentar também sobre amassados ou riscos inerentes à produção, causados pelo manuseio excessivo do produto em uma linha de montagem. Se os produtos são protegidos por uma embalagem, é interessante que eles cheguem a essa sala de análise, ainda embalados, para que os avaliadores possam experimentar a dificuldade de tirá-los de suas caixas e averiguar o estado dos manuais de informação de uso e componentes acessórios que possam acompanhar o produto. Tudo deverá ser classificado por nível de excelência, atribuindo a cada detalhe analisado notas que identifiquem a qualidade da execução de cada uma delas.

A soma de todas as notas determinará quão boa é a sensação que o consumidor terá quando ficar frente a frente com cada um dos produtos analisados.

Um checklist estruturado permitirá uma comparação consistente de resultados para que possa haver planos de ação claros e objetivos. O resultado será, portanto, uma meta a ser perseguida pela equipe de projetos. Essa avaliação deve ser feita por um time qualificado para tal, com representantes de design, engenharia, manufatura e marketing, e seguir um padrão que ajudará no monitoramento da evolução dos projetos e nos resultados das ações tomadas ao longo dos anos.

O relatório gerado por essa atividade identificará, como dissemos, quais pontos e o quanto devem ser melhorados, para que a decisão sobre as ações tomadas sejam gerenciais e téc-

nicas, priorizando o que realmente fará a diferença no ponto de venda entre os competidores, em função da quantidade de recursos disponíveis e da missão que esse produto terá na construção da imagem da marca que ele representará.

Muito provavelmente, se bem planejado, o plano de ação delegará tarefas para todas as áreas, de design à manufatura. Mas essas metas não ajudarão apenas a definir objetivos de qualidade sensorial do projeto. Elas ajudarão, sobretudo, a garantir a repetibilidade desses padrões em uma linha de montagem, porque é aí que as coisas de fato acontecem!

MANUFATURA

Pensar em uma fábrica voltada para a alta qualidade visual de seus produtos nos leva a imaginar uma linha de montagem organizada, limpa e com profissionais altamente capacitados, trabalhando com luvas brancas. Claro que nem sempre é assim, mas essa imagem reflete a cultura de qualidade sensorial que deveria estar presente em uma produção e está, efetivamente, em várias delas ao redor do mundo. O objetivo é fazer com que as pessoas que estão fabricando e montando o produto tenham o mesmo cuidado daqueles que o projetaram — ou como se os estivessem fabricando para si mesmos.

Desta maneira, o orgulho de pertencer à organização, o respeito e o carinho pela marca e a consciência de que seu trabalho realmente faz a diferença para o resultado da empresa são fatores preponderantes para a instalação de uma cultura de qualidade sensorial.

No entanto, as pressões por volumes cada vez maiores, recompensas por produtividade e baixa capacitação da força de trabalho, aliado a uma rotatividade crescente dos trabalhadores da produção, jogam contra uma cultura de alta qualidade sensorial. Mas esse é um fato que pode ser superado com treinamento e capacitação profissional, além de processos robustos que garantam essa qualidade.

Uma especificação técnica cuidadosa elaborada pela equipe de designers, que determina os desvios aceitáveis para os *gaps* e frestas que a maioria dos produtos manufaturados apresentam (tolerâncias nos padrões de cor dos componentes, aparência estética e dimensional dos diversos componentes de um produto) devem ser associada a práticas de produção identificadas nos lotes iniciais de produção — o "lote piloto". É nesse momento quando um produto começa a ser produzido, ainda em regime experimental, como treinamento da equipe de fábrica, que os problemas começam a surgir.

Novamente, um time multifuncional, com designers, engenheiros e equipe de produção responsáveis pelo produto acompanhando a produção das primeiras peças poderá identificar onde estarão os pontos de maior tensão, e onde acontecerão os maiores problemas no momento em que a pressão por volume aumentar. Um produto muito manuseado na linha, que é virado para cá e para lá tem muito mais chance de sofrer pequenos danos como amassamentos, riscos e marcas de sujeira provocadas pelas mãos dos trabalhadores.

Uma estrutura mínima de qualidade, ou um operador treinado para isso, deve funcionar em postos-chave de trabalho, como pedágios para verificação se a montagem segue um padrão ótimo de qualidade sensorial. Uma inspeção final é fator decisivo para que o produto possa ser embalado com a garantia de integridade que dará muita satisfação na hora que for aberto pelo usuário em sua casa. Nesse momento, um auditor de qualidade sensorial dará o O.k. para que o produto seja embalado.

Nas empresas de alta performance em qualidade sensorial, um laboratório de avaliação pós-produção é a garantia de que o consumidor não sairá frustrado no momento mais importante do processo, quando ele desembala o produto em sua casa. Para isso, produtos são retirados aleatoriamente dos estoques e abertos por profissionais treinados para identificar os mínimos desvios em laboratórios de verificação bem iluminados e limpos, seguindo um padrão estabelecido por especialistas

de User Experience, e alinhados com os mesmos critérios que determinaram as metas de qualidade para o time de projeto.

Infelizmente, muitos danos ocorrem durante o transporte da fábrica ao revendedor e, depois, do estoque da loja à residência do cliente. Uma simplificação logística ajuda a garantir translados menores e a reduzir o manuseio por pessoas pouco capacitadas, mas isso nem sempre é possível em um país com as dimensões do Brasil. Evidentemente, quanto maior o produto, maiores os riscos de danos inerentes ao manuseio. E sem dúvida, é mais fácil garantir o transporte de um telefone celular do que de uma geladeira, o que torna a solução logística algo a ser característico de cada indústria. A robustez de sua embalagem também é proporcional: difícil reproduzir o encantamento de abrir uma joia ou um perfume quando se trata de abrir a caixa de um fogão.

Mas se a experiência é outra, o sentimento de expectativa é o mesmo, tornando oportuno investir um pouco de tempo para encontrar uma solução de embalagem condizente com o produto e levando em conta a emoção desse momento.

Os relatórios obtidos no laboratório de verificação vão ajudar a gerenciar a qualidade dos produtos na manufatura. Eles apontarão se as especificações determinadas pela equipe de design estão sendo obedecidas e qualificarão as mesmas por produto, segmento e marca. E dirão se o produto foi montado adequadamente, está íntegro e limpo. Teremos então um material que ajudará nas ações de melhoria nos diversos postos de montagem, gerenciando planos de ação com datas e responsáveis.

Assim, afirmo que os produtos manufaturados de qualquer segmento devem se inspirar na arte para que possam encantar pessoas. Planejamento na hora de conceber, capricho na hora de executar e carinho na entrega final seduzirão consumidores carentes por tratamento à altura do dinheiro que eles investem em suas aquisições, e que se tornam mais exigentes cada vez

que se deparam nas ruas ou nas vitrines com produtos que são referência em acabamento e qualidade.

Tenho sido enfático nisso, pois estamos falando de emoções, de encantamento e sedução e, quanto mais conseguirmos extrair valor desses sentimentos, melhor performaremos em um concorrido ponto de venda. Se bem-feito, os consumidores preferirão nossos produtos e voltarão sempre, como voltam aos parques da Disney, onde a manutenção é impecável simplesmente para manter a magia viva.

O que aconteceria se entrássemos na casa do Mickey, e víssemos ali um interruptor quebrado ou uma janela trincada? Ou, o que é ainda pior, ver através de um rasguinho pequeno uma pessoa dentro daquela fantasia? Nossos espíritos deixariam a terra da magia e voltariam rapidamente para um simples parque de diversões. E isso é tudo que a Disney não quer!

PARTE 3

INOVAÇÃO SURPREENDE

CAPÍTULO 7

Inovação mudando o perfil da indústria

No ano de 1999, alguns acontecimentos na Whirlpool mudariam o rumo de uma empresa voltada exclusivamente para projeto, produção e venda de eletrodomésticos. Apesar de ter rompido a barreira da receita dos US$ 10 bilhões, o *chairman* e CEO David Whitwam estava preocupado com os desafios que essa gigante enfrentaria nos próximos anos.

Entre 1992 e 1999, ele viu o valor do preço médio dos produtos caírem 2,3% sem perspectiva imediata de recuperação. Em uma indústria de bens de consumo duráveis, o ciclo de reposição dos produtos é naturalmente lento, em torno de 8 a 10 anos para refrigeradores e lavadoras de roupas, um pouco menos para fogões, e a evolução da tecnologia apenas acompanha as necessidades mais latentes dos consumidores.

A manifestação da queda de valor foi notada em suas frequentes visitas aos revendedores nos Estados Unidos, quando notou que tinha dificuldade em identificar os produtos da Whirlpool. Lado a lado com outras marcas como GE, Frigidaire e Kelvinator, os eletrodomésticos compunham o que foi chamado por ele de "mar de branco".

Todos brancos, todos quadradões, todos iguais. A diferença estava apenas no emblema, quase não notado, ao lado das etiquetas de preço. Era a comoditização dessa indústria, o nivelamento quase total dos produtos, resultado de anos de competição letárgica, produzidas por empresas que se acomodavam, ouvindo da mesma forma os consumidores de sempre, entregando mais do mesmo.

A dinâmica da indústria era a dinâmica do crescimento do número de residências, ou seja, filhos deixando a casa dos pais, casamentos ou divórcios, e havia pouco interesse em inovar, criar, identificar e atender novas necessidades. Quando uma lavadora quebrava após anos de uso, o consumidor ia às lojas comprar uma nova e deparava-se com produtos muito parecidos com o antigo. Emoção zero.

A Whirlpool crescia e aumentava muito sua receita e participação no mercado por meio de aquisições e fusões, deixando cada vez mais de ser uma empresa americana e passando a ter uma operação global, ao atuar em todos os continentes.

No entanto, não bastava crescer por aquisições, era preciso multiplicar o valor da empresa e de seus produtos e serviços, além de provocar um aumento de demanda e de receita. Era preciso agir se quiséssemos continuar crescendo, pois crescer e recuperar o valor da companhia era fundamental para ela continuar existindo!

Whitwam, no entanto, reconhecia que iniciar um processo que levasse a empresa a ser realmente inovadora não era uma de nossas competências, presos que estávamos desde 1911 a um padrão de comportamento baseado na engenharia e voltado para o desenvolvimento e produção de eletrodomésticos. Havia uma cultura que precisava ser transformada e uma competência a ser adquirida.

No verão de 1999, inovação ainda era uma palavra pouco usada nas indústrias em geral. Se hoje ela está presente em várias capas de revistas de negócios, naquele ano era ainda um conceito desconhecido da maioria dos executivos. Mas estava claro que uma iniciativa que pregava o aumento de competitividade de uma empresa por meio da diferenciação positiva de seus produtos e serviços, além de uma busca por outras oportunidades de negócios que pudessem turbinar os resultados de uma grande corporação, soava como música para os ouvidos de um executivo que tinha um desafio gigante pela frente. Essa era a alternativa a ser seguida.

Os benefícios da inovação ainda eram uma incógnita, especialmente em uma indústria que havia muito não se desafiava e não era reconhecida por virar a mesa. Como começar, gerenciar e engajar 60 mil colaboradores nessa iniciativa era a pergunta que preocupava a todos.

A Whirlpool, então, foi buscar o conhecimento de Gary Hamel, fundador da consultoria de inovação Strategos que, em parceria com o professor C.K. Prahalad, da Universidade de Michigan, escreveu o artigo *The Core Competence of the Corporation* (HARVARD BUSINESS REVIEW,1990).

Os autores defendiam que as competências corporativas deveriam ser desenvolvidas e combinadas ao longo do tempo, gerando resultados finais específicos e inovadores, que não fossem fáceis de ser imitados por competidores, pudessem ser aplicados em diversos produtos ou mercados e que fossem relevantes para o consumidor final. Isso traria, portanto, valor e competitividade para a companhia.

Eu era gerente de design de produtos de cocção — fogões e micro-ondas — em 1999, quando fui convidado a participar de uma reunião com os demais executivos, conduzida pelo presidente da empresa na América Latina, Paulo Periquito. Nesta reunião foram expostas as diretrizes de um novo movimento global que buscava aumentar a competitividade para o século que se aproximava.

Com todos reunidos em uma imensa sala, os apresentadores passaram o dia falando do cenário na época, além dos desafios que o mercado traria nos próximos anos, e as chances de sobrevivência das empresas que não reagissem rapidamente e de uma forma proativa.

Como comentei, inovação ainda era uma palavra distante do dia a dia dos executivos em geral, brasileiros ou não. Apesar de as indústrias produzirem inovações desde o início da revolução industrial em 1800, não havia a sistematização do desenvolvimento tal como recentemente proposto pelas técnicas e

ferramentas das consultorias especializadas. Eram melhorias incrementais e contínuas que visavam aumento de qualidade e produtividade, determinadas pelas experiências acumuladas e o conhecimento do mercado local e consumidores, do que uma busca por competitividade em mercados altamente disputados.

Claro, inúmeras invenções foram desenvolvidas, patenteadas e introduzidas no mercado gerando produtos que mudaram o mundo. Transportes mais rápidos, remédios mais eficientes e comunicação de qualidade reduziram o tamanho do mundo e aumentaram em muito a qualidade de vida das pessoas. Era a marcha do progresso, mais que um sistema de trabalho e metodologias de inovação, que empurrava todos para frente e que garantia resultados sustentáveis para a empresa, e a certeza de que o inventor e sua empresa teriam sempre um manancial de boas ideias abastecendo o mercado.

A evolução do pensamento, desde então, construiu sistemas, métricas e processos que permitiram o avanço gerenciável das empresas e seus desenvolvimentos, mas até o fim dos anos de 1990, antes do célebre artigo, havia pouca incidência da palavra inovação no vocabulário corporativo. Ao orientar um sistema de desenvolvimento para a inovação e transformá-lo em um modelo de gestão de produtos e serviços mais competitivos, Hamel e Prahalad permitiram que iniciássemos a jornada que traria mais valor para a companhia e marcas por meio de benefícios únicos, claros e relevantes para nossos consumidores.

Logo, aquela reunião, realizada em São Paulo no fim de 1999, marcou o início solene do direcional de que seríamos mais criativos e inovadores. Nela, foi apresentado o processo de "duplo diamante", característico do *design thinking* — onde os movimentos de divergência e convergência de ideias próprios desse modelo de desenvolvimento desenham uma sequência de dois losangos, como veremos mais à frente —, seguido de gráficos e indicadores que se esforçavam para provar que precisávamos todos nos mexer e embarcar

em uma jornada estranha a uma empresa tradicionalmente conservadora. Precisávamos, enfim, nos transformar em uma empresa inovadora.

O que é, no entanto, uma empresa inovadora? Diferentemente daquelas que trabalham em cima de lançamentos baseados em melhorias constantes, novidades incrementais ou produtos que podem ser bastante diferentes e disruptivos, uma empresa inovadora é aquela que incorpora em seu modelo de trabalho uma série de práticas que garantem o gerenciamento da conceituação, desenvolvimento e aplicação de ideias e soluções nos desenvolvimentos de seus produtos e serviços, de forma que seus recursos garantam um fluxo constante de benefícios entregues ao mercado. Tais ideias e soluções devem vir de uma estratégia determinada a atingir objetivos claros, mensuráveis e alinhados ao planejamento estratégico da companhia.

Defendo que a inovação deva ser aplicada como uma ferramenta para resolver um problema claramente identificado pela empresa. Apenas assim é que as técnicas de inovação serão úteis e trarão valor para a companhia. De nada adianta começar a aplicar as técnicas e processos de inovação se não há clareza no desafio a ser superado. Varia de uma empresa para outra, segundo seus diferentes objetivos: pode ser para garantir seu crescimento, explorando novos mercados ainda não explorados; pode ser também para alavancar imagem no mercado e no público, contribuindo no posicionamento da marca via mídia espontânea por meio de ações que ajudam a vender produtos e serviços; ou ainda, para não sucumbir frente a uma concorrência agressiva — nesse caso, sobrevivência.

No caso da Whirlpool, como já mencionado, foi para alavancar crescimento sustentável de seus resultados, e entenda-se sustentável como passível de ser mantido ao longo do tempo. Fusões e aquisições para ampliação de mercados são finitas, mas descobrir novas oportunidades de produtos e serviços, não.

Após catorze anos, desde aquela reunião em São Paulo, passamos por diversas fases necessárias para chegar aos resultados aos quais chegamos hoje. Mesmo os diversos projetos em que trabalhamos e não tiveram sucesso foram aprendizados valiosos para acertar em outros que garantem atualmente uma boa parte da receita da companhia. Foi preciso trilhar catorze anos de experiências para desenvolver uma cultura e sentidos que ajudam a prever quais projetos têm chance de sucesso e quais não. Mas mais importante, porque podem não dar certo.

As variáveis que impactam no sucesso de um projeto são muitas, mas as principais são o comprometimento da alta liderança e a cultura da organização. Sem elas, até mesmo o mais atraente dos projetos está destinado ao fracasso.

Comprometimento é definido pelo suporte da organização às práticas de inovação, que muitas vezes precisam de análises sob ângulos diferentes daquelas utilizadas em um caso do *core business* — quando nos referimos ao produto ou produtos tradicionais comercializados por uma indústria.

E cultura é fruto de um ciclo virtuoso de resultados, no qual fica claro para a empresa que métodos corretos e uma equipe bem gerenciada são a garantia de resultados extraordinários ano após ano. E, mesmo os projetos que não avançam servem para alimentar as experiências e nos ensinar como fazer diferente em uma próxima situação.

Uma das vantagens de se conquistar prêmios de inovação outorgados por mídias e organizações representativas é o reconhecimento da comunidade de negócios, que passa a nos ter como referência e, portanto, nos convidar a inúmeros debates de *benchmarking* e trocas de ideias. Assim, podemos nos beneficiar de experiências vividas por outras empresas, de diferentes indústrias e segmentos compartilhando ideias, pontos de vista, sucessos e fracassos, ajudando enormemente na construção de um repertório valioso e diverso.

Desde que assumi a gestão de inovação na Whirlpool na América Latina, estivemos sempre entre os vencedores dos mais importantes prêmios e reconhecimentos regionais e nacionais. Um deles foi aquele entregue pela revista Época Negócios em parceria com a A.T. Kearney Consulting — uma das mais conceituadas consultorias de inovação no mundo — em 2010, em sua primeira edição. Foi este o prêmio que atraiu os holofotes das mídias de negócio, além de toda uma comunidade de executivos, que nos identificou como a referência em inovação no Brasil, colocando-nos no centro das análises e comparações.

Fomos solicitados a discutir práticas e contribuir com as ações que começavam a ser implantadas por empresas de todos os portes e segmentos, públicas e privadas, nos oferecendo a oportunidade de ver as dificuldades de outros, aquilo que deu certo e o que não deu. Foram debates que aumentaram enormemente nosso conhecimento e experiência, a ponto de ajustar nosso modelo interno sempre que víamos oportunidades de melhorias.

A nossa jornada começou logo após aquela famosa reunião e foi determinada por um corte transversal na organização, em que 25 pessoas de todas as hierarquias foram selecionadas para fazer parte de um grupo que receberia o treinamento sobre as ferramentas e metodologias da Strategos.

Um vice-presidente, além de diretores, gerentes, chefes, trabalhadores mensalistas e horistas foram os primeiros inovadores da Whirlpool. Em um andar especialmente preparado no prédio do Centro Administrativo em São Paulo, esse grupo foi capacitado e incentivado a pensar de uma maneira diferente daquela a que estávamos todos acostumados. Passando por uma etapa de "desconstrução das ortodoxias" ou desconstrução do modo convencional de pensar.

A Strategos propunha uma reavaliação do modelo cartesiano que as empresas normalmente usam, criando desconforto

em vários daqueles que estavam bastante presos aos mais convencionais modelos de pensamento. Os integrantes eram escolhidos não pelo perfil inovador, mas antes pela diversidade. O que se formava, então, eram os fundamentos do que seria uma empresa profundamente inovadora na indústria brasileira alguns anos mais tarde. Baseado no que hoje chamamos de design thinking, o conceito era o de organizar o processo de desenvolvimento de ideias e oportunidades por meio de um modelo conhecido como *double diamond* — o duplo diamante —, que consistia em, partindo de um objetivo específico, usar o modelo de divergir e convergir segundo o esquema abaixo:

Processo de inovação "duplo diamante", baseado no design thinking.

O processo tem como vantagem ser facilmente explicável para qualquer grupo. É tão flexível que pode ser usado tanto para uma complicada questão estratégica de uma grande companhia quanto para resolver um problema de desenvolvimento de produto.

Inicia-se com o foco em um problema ou objetivo que deve ter sido identificado antes de o modelo ser aplicado (na figura é a Necessidade Estratégica). A partir daí, tal como em um processo de design – daí o nome *design thinking* – inicia-se um processo de Descoberta, que é quando se abre espaço para todas as manifestações ligadas ao tema em questão. É um momento rico, em que os *insights* surgem das diversas variáveis que agem sobre o problema, chamadas lentes: indústria, consumidores, mercado, crenças, tendências ou mesmo competências que a empresa possui ou não. Essa etapa, chamada

de divergência, abre um debate rico porque traz pontos de vista dos diferentes participantes.

Em seguida, inicia-se o processo de convergência, no qual os *insights* expostos na fase anterior são combinados gerando ideias com potencial de contribuir para a solução do problema analisado.

As melhores ideias são então selecionadas mediante a análise do grupo, que leva em consideração seu potencial. Até aqui não há ainda uma preocupação sobre como executar as ideias. Cada uma delas, portanto, vai para a etapa chamada de Desenvolvimento de Oportunidades, em que será analisada cuidadosamente sob uma ótica de qualidade, potencial e os diversos modos de executá-la. Aquelas que passam por esse filtro são submetidas a um Experimento, e prototipadas para observação das mesmas em funcionamento.

Neste ponto, o grupo estará pronto para validar uma ou mais soluções que contribuirão para a solução do problema original. Tudo como em um processo de design de produto: geração de alternativas, seleção mediante qualidade e possibilidade de execução, protótipos e validação em testes e produção – *design thinking.*

Com o time escalado, foram formados grupos multidisciplinares que estudariam em profundidade as lentes através das quais enxergaríamos as tendências que poderiam provocar a inovação: Economic Engine — sustentabilidade financeira de qualquer negócio; Descontinuidades — fatores políticos, sociais, tecnológicos e de negócios que podem influenciar um ambiente; Ortodoxias — crenças preexistentes e nunca questionadas; Core Competencies — aquilo que a organização sabe fazer muito bem, e Consumer Insights — informações, movimentos e tendências identificados junto aos consumidores.

Os grupos trabalharam reunidos por aproximadamente um ano, desenvolvendo oportunidades e envolvendo também outras áreas da empresa em workshops e grupos de discussão

buscando *insights* e diferentes pontos de vista que alavancassem o resultado da companhia além do modelo convencional utilizado há quase noventa anos.

Como eu não fazia parte do grupo central de inovação, lembro-me de participar de uma série de atividades em que os inovadores de carteirinha eram vistos como elementos transformadores, eleitos para uma tarefa muito especial. Era divertidíssimo poder participar de alguns eventos e dar as ideias que me vinham à cabeça. O grupo era liderado pelo diretor de inovação da época, Ricardo Acosta, e por alguns colegas que eram reconhecidamente criativos, como Jorge Pietruza — do design — e Marcos Vinicius Barros — da engenharia. Eles falavam das sessões de discussão e debates, e todos tinham uma pontinha de inveja por não fazerem parte central nesse movimento.

Essa iniciativa estava sendo adotada do mesmo modo nas outras regiões operadas pela Whirlpool, na América do Norte, Europa e Ásia. Usando sempre o mesmo modelo, os grupos desenvolviam projetos com o objetivo de sair do mar de branco e navegar no oceano azul, termo criado pelos autores W. Chan Kim e Renée Mauborgne no livro *A Estratégia do Oceano Azul* (Editora Campus, 2005, Brasil), e que determinava um espaço exclusivo de mercado, garantindo um diferencial competitivo difícil de ser alcançado.

O modelo de pensamento adotado pela Whirlpool consistia em analisar as diversas oportunidades vindas de tendências analisadas em profundidade, bem como desafiar as ortodoxias, crenças comumente aceitas como verdades definitivas.

Por essa perspectiva, os grupos sediados nos Estados Unidos e no Brasil viveram experiências de sucesso e fracasso bastante parecidas. Partindo da crença de que os consumidores da Whirlpool eram predominantemente mulheres, a turma de inovação nos Estados Unidos desafiou essa ortodoxia buscando entender o que poderia atrair o consumidor masculino para a marca.

Imersos em uma cultura na qual a garagem é um local importante, quase um refúgio masculino nas residências americanas, foi desenvolvido um conjunto de soluções como armários, bancadas de trabalho, organizadores de ferramentas e refrigeradores, todos com um design forte e robusto, que transmitia durabilidade para um público predominantemente masculino, dessa vez.

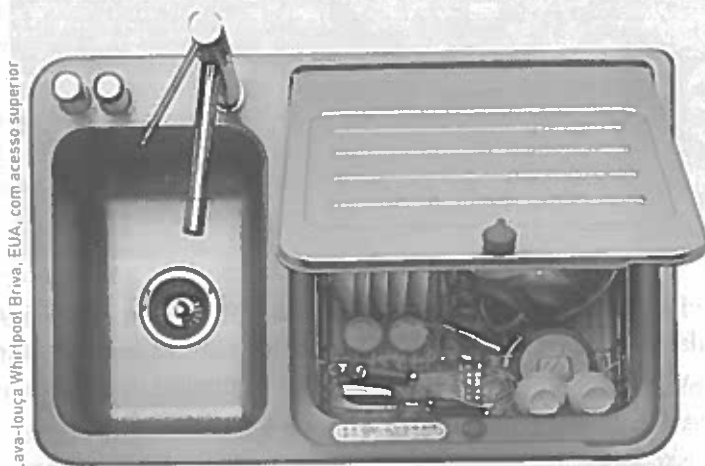
Utilizando as competências já existentes na empresa — como desenvolvimento de produtos, design e engenharia — e vendido em lojas especializadas em *home improvements*, a paixão americana por cuidados com a casa fez do Gladiator, nome dado a esse conjunto de soluções, um sucesso.

Sistema de organização Gladiator, Whirlpool, EUA

Desde seu lançamento em 2003, a linha de produtos modulares vem crescendo para atender às necessidades de um público específico e abrindo um novo segmento pouco explorado até então.

Nenhuma tecnologia foi agregada; as alavancas desse sucesso foram apenas Design — bom Design, aliado ao profundo conhecimento do consumidor, senso de oportunidade e uma estratégia de marketing e distribuição adequada ao negócio.

Um ponto que deve ser ressaltado é o fato de que não adianta caprichar apenas em uma parte do projeto. Para ter sucesso é preciso amarrar todas as pontas. O Gladiator não seria o sucesso que foi apenas pela boa ideia, mas a equipe de vendas precisou ser tão criativa quanto os inovadores que o criaram, identificando corretamente os canais de distribuição e as condições de venda. Pois, mesmo uma boa ideia pode fracassar se não houver um comprometimento de toda a cadeia responsável pelo produto. Exemplo disso, também nos Estados Unidos, foi a Briva, uma lava-louça compacta que se adequava a um padrão comportamental adotado desde a invenção da pia de cozinha.

As cozinhas americanas costumam ser generosas em tamanho. De lá saíram para o mundo os gigantescos refrigeradores chamados *side by side*, metade freezer vertical e metade refrigerador, com dispenser de água e gelo já incorporados à porta. Esse padrão de cozinha permite que se usem as pias com cubas duplas, bastante funcionais.

Lava-louça Whirlpool Briva, EUA, com acesso superior

A ideia do Briva consistia em uma lava-louça embutida na segunda cuba, com acesso superior, de forma que sempre que pratos, copos e utensílios fossem sendo usados e automaticamente depositados na pia para lavagem, como instintivamente fazemos, já estariam na lava-louça que, uma vez com a carga completa, bastava fechar uma tampa e acionar um botão.

Lava-louça Whirlpool Briva instalada em Residência, EUA

O problema é que nesse caso, uma boa ideia e uma boa execução de produto não contemplaram as outras etapas do processo de compra. Primeiro porque ela exigia uma pequena reforma na cozinha do consumidor, pois a instalação exigia um novo balcão de pia com o corte apropriado para receber a máquina. Ou seja, tirava do páreo milhares de consumidores que apenas trocariam uma lava-louça velha por uma nova, simplesmente substituindo-a no nicho padrão. Tudo bem, ainda restava o grande mercado de novas residências e reformas estruturais de cozinhas, além de que uma

boa ideia pode levar um tempo para ser assimilada, aceita e adotada, mas a equipe de vendas insistiu na venda por meio dos canais tradicionais em vez de trabalhar mais intensamente com as lojas especializadas em reformas e móveis planejados. A empresa não quis mudar um padrão comercial que ela dominava, e investir em outras oportunidades que requeriam esforços extras para o time.

De difícil exposição no ponto de vendas, devido à sua arquitetura, o resultado foi uma inserção muito lenta do produto no mercado, que competia com um padrão de produto já conhecido e com nichos padronizados há anos e adotados em praticamente 100% das residências. Portanto, apesar de ser um produto desenhado com inteligência e qualidade, e da insistência da companhia em fazer dela um sucesso, o produto foi retirado do catálogo alguns anos depois.

Enquanto isso, no Brasil, as coisas corriam muito bem. O grupo seleto começava a apresentar seus primeiros resultados. Lembro-me de várias ideias criativas e "fora da caixa" para uma empresa como a nossa, e ficávamos torcendo para que essa ou aquela fossem desenvolvidas. Havia uma que, apesar de muito interessante, não conseguiu decolar mesmo sendo uma excelente oportunidade.

Fabricávamos eletrodomésticos, portanto, o passo seguinte seria um modelo de soluções completas, customizando as cozinhas em função da necessidade de cada consumidor. Isso dava espaço para muitas oportunidades, como desenvolver uma cozinha integrada com produtos projetados especialmente para esse fim, diferentes dos atuais. Ou modularizados, que poderiam ser facilmente transportados de um lugar para outro, no caso de um consumidor nômade.

Febre da época, os flats eram um campo fértil para explorações como essas. Montar uma suíte de produtos com micro-ondas, um pequeno refrigerador, um cooktop elétrico em uma estrutura que seria facilmente instalada nas unidades que proliferavam nas grandes metrópoles, construídos por construtoras que exploravam esse novo mercado, parecia ser uma boa ideia. Mais do que um novo produto, era a oportunidade de um novo negócio em uma estrada já pavimentada por nossas marcas, produtos e serviços.

No entanto, incorporar uma solução integrada ao imóvel tinha um empecilho, como relatou o líder dessa iniciativa na época, Jorge Pietruza — "O preço de uma solução para cozinhas em relação ao valor do imóvel era muito pequeno, portanto, parecia ser uma ótima ideia. Mas uma regra de financiamento imobiliário em bancos dizia que só poderia estar no valor final do imóvel aquilo que fizesse parte integrante dele, e não pudesse ser retirado. Isso inviabilizava incluir a solução composta de móveis, aparelhos e instalações no valor do imóvel, tornando-a menos atrativa para muitos consumidores finais, que teriam de pagá-la por fora do financiamento oferecido pela construtora antes das chaves, onerando o investimento inicial e criando uma barreira psicológica de investir mais do que o necessário para começar a viver na casa nova".

A saída seria negociar como um produto à parte. Parcerias foram feitas com um fabricante de móveis do Sul, disposto a investir nessa iniciativa com uma empresa forte e que levava a marca Consul consigo.

A proposta era bem interessante: um proprietário ou usuário de flat quer conveniência e tem pouco espaço disponível. Ele poderia comprar um conjunto de aparelhos domésticos compactos, de muita qualidade e que seria montado de uma vez, entregando todos os benefícios de comodidade que o usuário desejava nesse tipo de imóvel. Mais que isso, poderíamos fazer contratos com as construtoras e abastecer um prédio inteiro de uma vez só, o que seria um diferencial para o empreendimento.

Tudo certo, mas as coisas não saíram como o planejado. Não consideramos o pouco interesse das construtoras do

período em agregar valor por meio da oferta de equipamentos, e os compradores tampouco tinham um canal adequado para conhecer e realizar a compra desse conjunto. Apesar de atrativo para o consumidor final, a margem que ficava para a Whirlpool era muito pequena em relação às margens oferecidas pelo negócio original de produção e venda de eletrodomésticos somente.

Além disso, nossa habilidade em lidar com produtos diferentes daqueles que normalmente oferecíamos também era limitada naquela época e, a partir de então, entendemos a necessidade que tínhamos de desenvolver uma competência de distribuição e vendas diferente. Mas, como já comentei, a contribuição e aprendizados vindos de um projeto que não decola é fundamental para o sucesso de outros que se beneficiarão dessa experiência.

Se não tivemos sucesso com os conjuntos modulares, estávamos avançando bastante com outro projeto. Esse sim seria um marco na indústria de bens de consumo duráveis. Primeiro no mundo, ousado e com o qual transpúnhamos a barreira dos produtos e nos lançávamos no mundo dos serviços. Mais que isso, lançávamos plataformas de inovação que mudariam nossa empresa para sempre.

CAPÍTULO 8

A criação de plataformas onde a inovação para o consumidor é apenas a ponta do iceberg

Onde quer que o case do purificador de água Brastemp seja contado, as pessoas encantam-se com a conveniência de alugar um eletrodoméstico que oferece água filtrada e gelada com a melhor qualidade do mercado, sob quaisquer condições.

O modelo de assinatura de um serviço em que o produto não é vendido, e sim alugado, cobre a manutenção completa do aparelho, bem como o agendamento automático para troca do filtro é a certeza de que o usuário não esquecerá nunca de trocá-lo no prazo certo e a garantia da pureza da água consumida pela família.

Ou seja, é a terceirização da gestão da água para sua casa. E, de quebra, ainda adquire um serviço que garante a desmontagem e reciclagem do aparelho no fim de sua vida útil, contribuindo com a saúde do planeta. Tudo incluso em uma assinatura mensal!

No entanto, a inovação apenas começa aí, pois a verdadeira transformação está em mudar a forma de pensar soluções para o consumidor oferecendo serviços, apesar de toda uma história baseada em engenharia, manufatura e venda de produtos. Com este projeto, a Whirlpool adquiriu competências que não possuía anteriormente. Foi necessário repensar toda uma cultura de venda de produto para venda de serviço — a abordagem é outra. O atendimento desse usuário, agora fidelizado por uma assinatura mensal, é diferente de um atendi-

mento pontual, pois agora se trata de manter um relacionamento de longo prazo.

O agendamento das visitas técnicas com hora marcada, a apresentação do técnico, bem como seu comportamento e o script utilizado em suas visitas precisava ser diferente e muito mais cuidadoso, pois esse profissional passava a ser a personificação da Brastemp, e não um funcionário de uma oficina autorizada. Foi preciso também criar uma experiência diferente de gestão. A manutenção dos produtos e a substituição dos elementos filtrantes no prazo correto eram desafios a serem superados, bem como a retirada, reoperação e reciclagem dos aparelhos quando um assinante desistia do serviço ou o produto atingia o fim de sua vida útil. Eram práticas novas para nós e, portanto, competências a serem adquiridas.

Além de tudo, havia um ponto importante que era a curva de *break-even* do negócio — o ponto de equilíbrio financeiro, quando há o retorno do capital investido. Essa curva demandava uma velocidade adequada de crescimento para não impactar o caixa da empresa, pois cada assinante conquistado era um produto cedido a ser contabilizado. No entanto, naquele momento, a empresa estava dando um passo para o futuro, iniciando uma experiência em serviços, absolutamente nova para nossa tradição manufatureira. Foi a primeira no mundo a adotar esse modelo de negócio na indústria. Começávamos a navegar no oceano azul.

Nosso início foi quando o grupo liderado por Jorge Pietruza que conduzia a análise de Descontinuidades, a lente que estudava quais acontecimentos poderiam mudar e redirecionar comportamentos e oportunidades no mundo futuro, mapeou três grandes temas: mobilidade, alimentação e água.

Mobilidade estava distante de nossa área de atuação, e talvez a elasticidade de nossas marcas não alcançasse o consumidor preocupado com esse tema. Alimentação era mais próxima pela associação com produtos que produzíamos e

ligados a preparo e conservação de alimentos, mas tradicionalmente operada por gigantes bem estabelecidos mundialmente, exigindo competências há muito já dominadas por essas organizações. Água, no entanto, é um mercado que valerá muito no futuro e cuja exploração não era, até então, território demarcado com precisão. Aplicando o processo de inovação, foram analisadas as diversas oportunidades que o tema Água oferecia.

Escolhemos trabalhar com a água no uso interno das residências, pois nossas marcas e nossos produtos já estavam lá. Água gelada é produzida em geladeiras, mas não detínhamos a cadeia de produção e distribuição do líquido. Estudamos todas as formas que o produto era consumido no ambiente doméstico, para beber, no preparo de alimentos, higiene pessoal, limpeza de roupas e da casa em geral.

Quando falávamos de consumo pessoal — beber e preparar alimentos — a fonte era a água oferecida pela rede pública e filtrada em produtos instalados nas residências. Ou ainda, adquirida em galões de 20 litros entregues por distribuidoras de água cuja origem era, muitas vezes incerta, abastecidos por empresas pulverizadas pelo país inteiro. E, finalmente, água mineral de marca comprada em supermercados em garrafas plásticas ou de vidro.

Cada uma delas tinha pontos interessantes a serem considerados, positivos ou não. A água oferecida pelas concessionárias era conveniente e abundante, mas a qualidade nem sempre era confiável devido às instalações da rede e armazenamento nas caixas de água de casas e condomínios. Para isso usam-se os filtros domésticos que precisam de manutenção, limpeza e troca constante do elemento filtrante, que muitas vezes é esquecido ou não priorizado na rotina diária.

Os galões de 20 litros tinham o inconveniente de abastecimento, por serem pesados e difíceis de serem instalados nos suportes próprios. Uma pessoa idosa ou com alguma fragilida-

de física simplesmente não consegue fazer a troca sozinha. A higiene poderia, também, ser comprometida, pois em alguns modelos há contato direto de partes do galão com a água que será consumida. Além disso, nem todas as distribuidoras garantiam a procedência e a qualidade da água vendida. Várias delas não tinham nem rótulo, além das dúvidas sobre a limpeza e esterilização dos galões reutilizáveis, susceptíveis a falhas no manuseio dos mesmos. Havia, também, a necessidade de manter sempre um galão de reserva, para evitar a falta de água potável em um momento inadequado.

As garrafas plásticas, vendidas em supermercados, garantiam a qualidade do produto pela origem certificada e boas marcas disponíveis. Mas havia o inconveniente do transporte e do descarte do plástico no ambiente. Milhares de toneladas de PET (plástico politereftalato de etileno) são descartadas diariamente na natureza e boa parte não é absorvida pelas usinas de reciclagem. As garrafas também não liberavam o consumidor de ter que transportar um produto pesado e armazená-lo em quantidade em casa para evitar a falta do mesmo.

Ainda segundo Pietruza, no mapeamento da cadeia de abastecimento desse tipo de água, há o deslocamento de um caminhão para transportar as garrafas vazias da fábrica até a usina ou mina, outro para transportá-las cheias até os centros de distribuição, ainda mais um até o ponto de venda, além do transporte até em casa. Podemos ainda considerar os caminhões de lixo que vão reconduzir as embalagens até uma usina de reciclagem ou, o que seria pior, dispostas no ambiente em aterros ou rios. A questão ambiental acerca das garrafas PET é gigantesca se considerarmos o custo real do líquido contido nela.

Seguindo o modelo de inovação adotado na Whirlpool, foi identificada, portanto, uma enorme oportunidade de atuar nesse segmento com chances reais de crescimento. A chave estava em resolver boa parte dos problemas acima. Assim, o

objetivo inicial desse trabalho seria oferecer água pura para o domicílio, em abundância e a qualquer hora. Esse seria, no entanto, o primeiro de vários passos que nos levariam a oferecer benefícios únicos e extraordinários para nossos consumidores. A utilização do modelo do "duplo diamante" mostrava que o universo água era imenso e pouco explorado.

Nesse momento, para nos incentivar ainda mais, começavam a surgir na Europa as *boutiques* de águas, lojas que ofereciam águas minerais premium captadas em fontes especiais do mundo inteiro e vendidas em embalagens sofisticadas a preços bastante altos. Ou seja, surgiam as primeiras manifestações da tendência que identificamos e mostravam que estávamos investindo no segmento correto.

Ora, para ter água pura em abundância e a qualquer hora era obrigatório que utilizássemos a água das redes municipais de abastecimento, tratadas através de um filtro de purificação da melhor qualidade. Um dos aprendizados importantes da inovação, no entanto, é que para uma empresa ser inovadora não precisa deter a tecnologia, mas pode se apropriar dela com parceiros e instituições que a detenham. Isso é um atalho no caminho para a entrega do benefício, e uma quebra de paradigma para uma empresa que, desde o início, desenvolvia internamente tudo ou quase tudo que vendia, para deter o domínio do ciclo tecnológico. Mas isso não é importante quando você tem o objetivo de oferecer um novo produto já conhecido por todos — no caso, um filtro purificador de água —, que seria comercializado por uma marca de alto valor e reconhecido do grande público, e garantiria a atenção e confiança dos consumidores, tornando mais fácil sua aceitação no mercado.

O desenvolvimento e a venda desse produto nos colocaria no jogo da água, permitindo criar um *roadmap* de oportunidades a serem exploradas. A primeira delas seria entrar no mundo dos "consumíveis", ou seja, fazer do elemento filtrante uma fonte de receita recorrente enquanto o produto estivesse na casa do usuário.

Uma das características da indústria de eletrodomésticos é o fato de o consumidor ter contato com a marca apenas no momento da compra, o que não ocorre a toda hora pelo fato de o ciclo de vida útil do produto ser muito longo, podendo chegar a quase dez anos, dependendo do objeto e das condições de uso. É muito tempo!

O purificador permitiria um contato mais próximo e frequente do consumidor com a nossa empresa. Assim começou o desenvolvimento de um produto novo, de alta qualidade e que entregasse água pura e com controle de temperatura de água natural, fresca ou gelada. Como jamais havíamos desenvolvido um produto como esse anteriormente, a associação com fabricantes globais da área era o meio de acelerar o processo. Sendo assim, a equipe técnica começou seu trabalho de busca e construção de parcerias, enquanto o time comercial trabalhava em um *business case* rentável, partindo da premissa usual de nossa indústria, que era a venda tradicional do produto, com o adicional de rentabilizar ainda mais o negócio pela venda de elementos filtrantes, o refil.

Mas o projeto teve uma reviravolta quando um dos diretores de tecnologia envolvido no processo de inovação fez uma associação interessante. Marcos Vinicius Barros era diretor do Centro de Tecnologia de Refrigeração na fábrica de Joinville, Santa Catarina, e um dos 25 funcionários escalados para acompanhar a iniciativa de inovação. Segundo ele, que passava a semana em São Paulo e voava para sua cidade de residência nos fins de semana, estava vendo televisão em seu quarto e começou a refletir sobre a TV a cabo, oferecida por aquele hotel.

Era um serviço em que o usuário pagava pelo receptor e pela instalação, e a partir daí pagava ainda uma assinatura mensal que dava a ele direito de acesso a um pacote de canais. Se quisesse ampliar a oferta de entretenimento, poderia contratar pacotes adicionais ou mesmo pagar pontualmente para assistir a um filme ou a um jogo, no sistema *pay-per-view*.

O contrato propunha um relacionamento de prazo indeterminado, ou seja, enquanto a operadora oferecesse entretenimento adequado, com som e imagem de qualidade, fosse responsável pela manutenção do serviço, o usuário continuaria a pagar. Havia ainda um contato mensal entre operadora e consumidor, por meio de uma revista que informava as novidades e oferecia novos produtos. Até o boleto de pagamento poderia incluir mensagens sobre o serviço. Se as duas partes cumprissem seu papel, estava garantido um relacionamento de longo prazo com receita recorrente e contato frequente.

E aí veio o estalo: e se o purificador de água tivesse um modelo de assinatura, em vez de venda do produto e reposição do elemento filtrante? Se ele fosse instalado na casa do consumidor que pagaria um aluguel por ele em vez de comprá-lo? Seria um modelo de negócio inusitado em um mundo onde a competência principal é desenvolvimento, produção e venda de eletrodomésticos. Mas o *insight* vindo do modelo de TV por assinatura era atraente e valia ser explorado.

A proposta era atraente: o aparelho seria cedido ao usuário, que pagaria uma taxa que variava em função do modelo do produto. Uma vez instalado, a companhia seria responsável pela manutenção do aparelho, troca do filtro e limpeza dos componentes internos, garantindo água de alta qualidade para o usuário. O benefício seria um modelo de negócio em que a empresa estaria vinculada ao cliente enquanto se mantivesse o contrato, garantindo uma receita recorrente, além de um contato direto com o consumidor final.

O *business case* foi montado para analisar se o negócio era possível, se teria sustentação financeira. Os primeiros resultados não foram positivos, havia pontos financeiros a serem resolvidos. Como o produto seria cedido em comodato, as primeiras análises de custos mostravam a necessidade de um período de tempo em que o usuário deveria manter-se no plano para que o resultado fosse positivo, o que obrigaria uma execução impecável para que não houvesse desistências.

Além disso, havia uma base importante de produtos a ser instalada antes que o negócio começasse a ser rentável. Esses pontos foram estudados cuidadosamente antes da proposta ser apresentada à liderança da companhia, em uma reunião em que ela esperava ver apenas a evolução de mais um produto. Nesse dia, os diretores tiveram diferentes reações à proposta de alugar em vez de vender: alguns ficaram céticos, outros não acreditaram que aquela proposta devia ser levada a sério.

Mas o CEO Paulo Periquito, ouviu a todos, ponderou e disse "Porque não?" Sua posição não surpreendeu, pois era um executivo que apoiava ideias heterodoxas, e incentivou o grupo a explorar essa possibilidade. As dificuldades iniciais eram o fato de o produto alugado ser um ativo da empresa que precisava ser contabilizado como investimento financeiro em projeto, portanto, limitado à quantidade de dinheiro disponível no ano.

Ou seja, diferentemente do modelo de venda, quanto mais contratos fossem fechados, mais dinheiro seria necessário aportar no negócio. E o número de purificadores necessários para chegar ao *break-even* era considerado alto demais. Era, enfim, um negócio arriscado. No entanto, o suporte da liderança faz toda a diferença quando se trata de inovação. Periquito continuou apoiando o projeto, que evoluía como *case* de negócio e de serviço, pois representava uma ruptura e uma oportunidade de dirigir e explorar algo que poderia ser muito rentável.

As oportunidades paralelas a um simples aluguel começaram a surgir. Se o consumidor brasileiro ainda estava preso a uma cultura de posse, o benefício seria o fato de ele nunca mais precisar se preocupar com água potável em casa, e isso se traduzia em uma palavra: conveniência. O conceito aderia completamente ao objetivo inicial definido pelo projeto, oferecendo água pura para o domicílio em abundância e a qualquer hora.

Outro ponto que reforçava o atributo conveniência, portanto uma vantagem em relação aos outros modelos de abastecimento de água, era o fato de o usuário não precisar nunca mais trocar os pesados e pouco confiáveis galões de 20 litros, nem carregar o carrinho de supermercado de garrafas descartáveis pesadas e danosas ao ambiente — e isso soava como música para os consumidores mais preocupados com as questões ambientais. Justamente para esse público, havia mais um elemento inédito nessa indústria no Brasil, que era o fato de que a Brastemp seria responsável por cuidar da reciclagem do aparelho ao fim de sua vida útil, sendo que ele poderia ser renovado e utilizado em outro domicílio ou desmontado e ter suas partes recicladas. E isso tudo no início do ano de 2004, quando muito do que conhecemos hoje de novos conceitos de consumo ainda nem haviam saído do papel.

Os estudos de tendências comportamentais apontavam para uma simpatia cada vez maior a diferentes práticas de consumo no futuro, como o *pay-per-use* e o uso compartilhado de bens. Aos poucos, a diretoria foi sendo envolvida e convencida de que esse projeto tinha chances reais de nos levar aonde queríamos no início da jornada: explorar uma oportunidade de negócio inédita —, com chances reais de crescimento adicional ao *core business* — e atrair receitas recorrentes trazidas por um modelo de assinatura mensal e proximidade muito maior com um consumidor com quem só conversávamos a cada oito ou dez anos. No entanto, os desafios eram proporcionais às oportunidades.

Fiéis ao conceito de que a inovação, para ser rápida, pressupõe associações, precisávamos desenvolver o produto físico com um parceiro à altura da qualidade que a marca Brastemp demandava, o que significava o melhor sistema de filtragem de água disponível no mercado.

Paralelamente, a equipe desenvolvia um modelo de comercialização diferente de tudo o que fizemos até então. Era

preciso testar o modelo de negócio antes de atingir as altas escalas que trariam rentabilidade. O modelo adotado, para facilitar a inserção de um modelo tão heterodoxo no coração da companhia, foi criar uma unidade de negócio independente, com uma estrutura separada da empresa-mãe, que utilizasse, no entanto, o conhecimento dos profissionais e fornecedores com quem trabalhávamos.

Criamos assim o Ecohouse, uma estrutura enxuta, em um lugar separado das atividades do dia a dia que ajudaria a tocar o projeto em seus meses iniciais sem misturar pressões com as entregas do resto da companhia.

Uma das etapas mais importantes de um projeto como esse é a "prototipagem" ou experimentação, cujo o objetivo é reproduzir o negócio em sua totalidade, como comunicação, comercialização, entrega do produto, serviço e atendimento. Isso nos ajudaria a identificar onde surgiriam dificuldades, surpresas indesejáveis, problemas técnicos, além de aprimorar um serviço que nunca tínhamos prestado antes.

Enquanto isso, o pessoal de tecnologia, em conjunto com o de suprimentos identificava o parceiro mais capacitado para nos ajudar a desenvolver um purificador de água com as características que atenderiam nossos consumidores: vazão, pureza e temperatura da água e tamanho do aparelho. E a equipe do design projetava um produto com um estilo parecido aos demais produtos da marca Brastemp, contribuindo para o *family-look* da linha.

Essa era a equação mais interessante: todo o negócio estava sendo sustentado por uma unidade de negócios independente, mas que utilizava das competências já adquiridas pela empresa-mãe, reduzindo custos e aumentando a garantia de sucesso. Tecnologia, design, suprimentos, financeiro, manufatura, todos suportando a iniciativa que era administrada como uma unidade de negócio independente.

Simultaneamente às atividades técnicas, era preciso montar o piloto, ou seja, identificar uma cidade onde pudéssemos operar o serviço como se fosse um teste. Essa cidade deveria ser próxima a São Paulo, onde estava o quartel-general do projeto, possuir uma população em torno de 400 mil habitantes para garantir uma amostragem representativa da segmentação socioeconômica e atitudinal que queríamos atingir, e uma rede de água que desafiasse os melhores filtros purificadores.

Essa cidade era Santos, no litoral paulista. Com 420 mil habitantes, número que crescia substancialmente nos períodos de férias, era boa amostragem de segmentação social, distante a apenas 80 km de São Paulo, e com uma rede de água já antiga e afetada por um solo impregnado de água salobra pela proximidade com o mar.

O ano era 2003. Apenas três anos após o início da jornada da inovação na Whirlpool, estávamos começando a operar o primeiro grande negócio fora do *core business* de nossa indústria, em uma iniciativa inédita no Brasil e no mundo.

Os dois anos de experimentação na cidade de Santos nos mostraram vários macetes do novo negócio: conhecemos o produto, identificando e resolvendo potenciais problemas e fizemos uma imersão no mercado de água potável e dos seus consumidores, compreendendo seus hábitos, anseios e necessidades.

Aprendemos sobre a mecânica de uma assinatura mensal, e como lidar com a volatilidade desse modelo. Entendemos e nos capacitamos a gerenciar um parque instalado de produtos, com a manutenção da qualidade da água, troca dos elementos filtrantes, reoperação, substituição ou reciclagem de produtos danificados. Conhecemos mais sobre venda e atendimento, visitas técnicas e operação do call center, em um modelo em que tudo ou quase tudo era novo e diferente do padrão até então conhecido por nós. E, muito importante, percebemos a curva de rentabilidade, a chave para o sucesso de todo o projeto.

Dez anos depois, o Ecohouse está presente com o Brastemp Água em quinze capitais de estado, atendendo a 180 mil clientes em um raio de até 200 km ao redor de cada uma. É uma linha de produtos que inclui modelos refrigerados ou não, para uso doméstico ou comercial, além de uma versão em que o consumidor pode optar por quatro diferentes cores de acabamento para combinar com sua cozinha. Uma iniciativa que foi se transformando ao longo de sua execução, graças à observação inteligente das oportunidades e ao gerenciamento dos riscos que estávamos correndo, resultando em um projeto altamente compensador para a marca Brastemp, seus consumidores e acionistas.

O Ecohouse desenvolveu, no entanto, outras soluções para água, ligadas às necessidades domésticas além daquelas citadas acima, de forma a ampliar as ofertas e atender a outros tipos de consumidores. No portfólio da marca Consul, foram desenvolvidos diversos modelos de purificadores de água para serem comercializados no modelo convencional de venda ao consumidor, mas com sistemas de refil exclusivos e adquiridos somente pelo site. Garantia, assim, além da receita recorrente vinda dos produtos, visitas frequentes ao site da marca, onde o usuário se cadastra para a entrega do elemento e navega em um ambiente ao qual fica exposto a novidades, lançamentos e um canal de relacionamento direto. O Ecohouse criou, portanto, um ecossistema que envolve os consumidores em uma rede de produtos e serviços que o ajudam a solucionar todos os problemas relacionados ao uso e consumo de água potável, doméstico ou comercial, avançando em um ambiente que oferece cada vez mais oportunidades a quem sabe explorá-lo com ousadia e determinação.

CAPÍTULO 9

Quando a inovação influencia todo o modo de uma empresa operar

A história do investimento em água na Brastemp não termina com o purificador. O processo de inovação adotado pela Whirlpool propõe que as competências adquiridas por uma iniciativa — no caso, o conhecimento profundo do consumidor no que se refere a consumo de água potável — devam ser otimizadas com a construção de um plano que evolua a partir dos lançamentos anteriores, em um *roadmap* (mapa com metas e planos) de oportunidades.

Assim, desde que o negócio de água passou a ser estudado pela equipe de inovação no início do projeto, houve o cuidado de criar um plano que estudasse diversos cenários que entregariam benefícios inéditos e altamente desejáveis pelos nossos consumidores para mantê-los próximos da marca. Isso é necessário, no processo de inovação, para que possa ser programada uma cadência de desenvolvimentos que garanta que os consumidores terão sempre seus anseios sendo atendidos, passo a passo.

A ideia é projetar um cenário de sonhos, em que todas as soluções possíveis estão no radar da empresa, podendo prever e se capacitar para que esse objetivo seja atingido em uma linha de tempo determinada. É também um objetivo móvel, pois o *roadmap* deve ser revisitado sempre, para garantir que o que foi planejado continua valendo e atendendo as expectativas dos consumidores, e também para continuar olhando sempre à frente. Essa é a maneira de nunca ser alcançado pela concorrência.

Em todas as pesquisas etnográficas que fizemos com pessoas de vários perfis para entender o consumo doméstico de água, víamos que eles bebiam muito mais do que água em suas residências. Bebiam também sucos prontos, refrigerantes, energéticos, bebidas lácteas, chás de vários sabores, além de água mineral com gás em diferentes momentos da semana ou em eventos específicos. Basta fazer uma visita aos supermercados para verificar a infinidade de bebidas disponíveis nas prateleiras.

Assim, o *roadmap* do Ecohouse incluía o que chamávamos de águas saborizadas, mas isso era um grande desafio em termos de tecnologia. Oferecer água filtrada natural ou gelada era bem diferente de águas com múltiplos sabores e gaseificadas. Não tínhamos ideia de como fazer e antes disso, ainda, precisávamos saber exatamente o que queríamos! Como engenharia, buscávamos as melhores alternativas de dar sabor à água: como fazer uma máquina que permitisse isso? Que tipo de tecnologia seria a mais adequada e quais já estavam disponíveis no mundo? Seria um pó ou um líquido misturado à água? Como gaseificar a água em um ambiente pequeno e doméstico?

Trabalhávamos em um *screening* — varredura ou escaneamento tecnológico — que nos apontasse para soluções que agilizassem ou, pelo menos, viabilizassem o projeto. No design e marketing, nos aprofundamos na compreensão dos hábitos dos consumidores e nas pesquisas que validavam a adesão ao conceito proposto.

Apesar de sabermos que um produto como esse teria grande aceitação pelas famílias, o desenvolvimento era lento pela quase indisponibilidade de soluções já aplicadas, que pudessem nortear nosso trabalho. Nossa referência ideal era o modelo Nespresso, em que uma máquina linda permite ao consumidor preparar cafés saborosos com a simplicidade de uma cápsula muito bem desenhada, comprada em *boutiques* elegantes em qualquer grande cidade do mundo. Era o máximo da conveniência e satisfação para o consumidor.

No entanto, nosso objetivo era usar o conceito para produzir bebidas de diferentes sabores. Poucas empresas tinham se arriscado a desenvolver algo parecido no mercado de águas, mas as que o fizeram mostravam estar indo bastante bem.

Uma boa referência era o Soda Stream, produzido nos Estados Unidos, como exemplo de adicionar sabor à água de uma forma lúdica e divertida. Trata-se de um equipamento onde uma garrafa de água é fixada e, através de uma válvula, gás carbônico é adicionado, gaseificando a bebida. Em seguida, o usuário pode optar por acrescentar um xarope com sabores variados, fazendo um copo de refrigerante. A ideia era parecida, o conceito bem-aceito pelos consumidores, mas limitava-se quanto à oferta de temperaturas e sabores, resultando apenas refrescos.

Design, marketing e tecnologia continuavam se debatendo nas opções pouco atraentes disponíveis quando um executivo envolvido no desenvolvimento do negócio de água na Whirlpool visitou uma feira de negócios em Amsterdã, na Holanda — a Acquatec.

Em um stand na tumultuada feira, ele conheceu uma empresa israelense com um produto que traria maior velocidade ao projeto. Era uma máquina que, através de cápsulas de xarope, possibilitava uma grande variedade de bebidas geladas, quentes, gaseificadas ou não. Com soluções patenteadas, a Bevyz apresentava uma máquina grande e complexa, mas com enorme potencial de utilizarmos suas soluções e adaptá-las às nossas necessidades.

Naquele momento, e a partir dele, as negociações entre as duas empresas evoluíram para o licenciamento de patentes e uma parceria que permitiu o nascimento do B.blend, o quase mágico aparelho que transforma água em refrigerantes, sucos, chás, energéticos, chocolates, cafés, vitaminas, enfim, o sonho de todo apaixonado pela diversão e pela conveniência de ter tudo isso ao apertar um botão, desde os geeks loucos por uma

novidade tecnológica até donas de casa dispostas a oferecer bebidas variadas para sua família.

O início, como toda a inovação, não foi fácil. O aparelho que a Bevyz tinha era grande e caro demais para uso doméstico, e não tinha o apelo estético que tornaria o produto desejável, por melhor que fosse o benefício. Além disso, antes de começar os trabalhos, seriam necessários meses de negociações, acordos de confidencialidade e demarcação de territórios, para que as duas empresas estivessem trabalhando lado a lado.

A Bevyz entraria com o conhecimento tecnológico de um produto que eles desenvolviam há alguns anos, com vários desafios técnicos já superados, mas sem conseguir chegar a um mercado consumidor que alavancasse seus negócios. Isso mostra que tecnologia sozinha não é capaz de demonstrar seus benefícios e alavancar resultados, mesmo que sejam altamente desejáveis. Para ter sucesso, ela precisa ser centrada no ser humano e comunicada em uma linguagem compreendida e valorizada por ele. É necessário, ainda, que o marketing trabalhe a marca do produto, a comunicação dos diferenciais e vantagens oferecidas para serem aquelas que seduzirão o consumidor no ponto de venda correto, com um preço que ele esteja disposto a pagar.

O Design deve, com suas competências, analisar o problema, identificando o cenário onde o produto atuará e com soluções de arquitetura, forma e interação com o usuário chegar à alternativa adequada para a entrega do benefício. Foi esse o caso do B.blend — nome comercial escolhido para a máquina. A partir de um produto pouco atraente tomado como referência, a área de marketing começou a definir os parâmetros que fariam uma equação de sucesso.

Profundas imersões foram feitas na casa de potenciais consumidores para entender como e em que momentos eles consomem bebidas, além do significado delas em cada ocasião. Inúmeros workshops foram realizados para que pudéssemos identificar detalhadamente qual conceito deveríamos explorar, qual o melhor benefício, aquele que fosse compreendido, reconhecido e imediatamente aceito. Não se tratava, portanto, de desenvolver e vender uma máquina de bebidas, mas uma solução para famílias que buscam conveniência e modernidade, atingindo também com sua inovação e ineditismo, vários *early adopters* dispostos a compartilhá-la com seus amigos.

Vimos, por exemplo, que o produto permitia uma grande variedade de bebidas diferentes e isso determinava o fim da ditadura das embalagens tamanho família — ou seja, quando alguém abre uma garrafa de 2 litros de refrigerante de laranja, a família toda vai tomar refrigerante de laranja, quer goste ou não, e rápido, pois há o fato de a bebida perder o gás rapidamente e ficar ruim. Identificamos uma entrega tangível e valorizada por todos: a democracia na escolha do que cada um quiser beber.

Outra vantagem era o fato de as bebidas não ocuparem mais um espaço considerável na geladeira, nem exigirem o sofrimento de se carregar garrafas pesadas da gôndola do supermercado para o carrinho, do carrinho para o caixa, de lá para o porta-malas do carro, saindo para o elevador, e finalmente para casa. As bebidas do mês seriam reduzidas a pequenas cápsulas, que poderiam ser guardadas todas em uma gaveta.

Com os objetivos em mente, teve início, então, a corrida para desenvolver e colocar no mercado o primeiro portal de bebidas doméstico do mercado brasileiro, capaz de oferecer dezenas de diferentes sabores, com as temperaturas e gaseificação corretas.

A equipe de tecnologia tinha o desafio de compactar todo o mecanismo em um espaço determinado pelos estudos e pesquisas em casas de consumidores. O equipamento deveria caber em uma pia ou bancada. Além disso, a acomodação dos componentes internos do aparelho devia ser amigável para a manutenção e serviços realizados pela assistência técnica.

Paralelamente, a área de design tinha o trabalho de determinar a melhor solução, considerando a necessidade de criar um código estético — por ser um novo produto com novas funções — que determinasse uma distância dos purificadores de água conhecidos no mercado, bem como das cafeteiras que enchiam as prateleiras dos supermercados. Seria fundamental para diferenciar o novo produto de tudo o que já existia. No entanto, o design precisava também conversar com a linha visual dos demais produtos da marca e estar próximo do repertório estético dos consumidores potenciais, para que fosse atraente sem ser polarizador, e inédito sem ser disruptivo.

O trabalho foi feito em tempo recorde, cerca de nove meses para concluir o design de um produto complexo como esse. A proposta vencedora foi uma escolha técnica, que entregava todos os requisitos solicitados e se enquadrava em uma categoria reconhecida pelos consumidores, ou seja, parecia uma máquina de bebidas.

Máquina de bebidas Brastemp B.blend

Os designers talvez quisessem ter ido além, mas é preciso pensar na estratégia do negócio como um todo, e ficamos satisfeitos com a solução. As cores foram escolhidas dentro de uma paleta exaustivamente pesquisada, que considerou a análise evolutiva das cores presentes nas cozinhas apresentadas na Eurocucina de Milão — o famoso salão internacional de design de interiores, que reúne o melhor das tendências e conceitos de cozinhas — bem como um extenso estudo sobre cores empregadas no mundo da moda e nos movimentos de design de referência ao redor do mundo. Aprendemos uma variedade de opções e tivemos um embasamento sobre os movimentos do universo cromático e de acabamentos, suportando nossas decisões.

De onze cores iniciais do projeto, saímos apenas com três: vermelho, a mesma usada nos refrigeradores vintage da marca; berry, uma cor próxima do uva, com *appetite-appeal* e bastante personalidade, e grafite, para os consumidores mais próximos de uma linha que valoriza a tecnologia e a sobriedade. Todas apresentam um dégradé suave que marca e valoriza a curvatura frontal do aparelho. A pergunta que mais ouvíamos, no entanto, era por que não tínhamos a cor branca no portfólio. Essa escolha foi feita para ajudar a manter distância dos filtros e purificadores tradicionais, geralmente dessa cor, o que ajudaria a demarcar ainda mais o lançamento de uma nova categoria de produtos.

Dois elementos ainda foram desafiantes no design do produto: um era a base regulável para o copo ou xícara, que precisava ser fácil de usar, leve e bastante resistente, e o outro era a interface eletrônica, que devia ser acessível e intuitiva para usuários de todas as idades. Essa parte ficou sob responsabilidade da equipe de Interaction Design, que analisou o comportamento de uso em inúmeros protótipos de papel que simulavam a reação a uma ação do usuário a comandos propostos.

Por meio da compreensão do modelo mental do usuário padrão, e considerando os tempos e tipos de respostas analisadas e possibilidades da placa eletrônica utilizada, chegamos a um modelo que foi então submetido a inúmeros testes com protótipos funcionais e consumidores em nossos laboratórios de uso. O resultado foi um produto que pode facilmente ser operado por todos, independentemente de sua afinidade com a tecnolo-

gia. Nos grupos de consumidores usados no desenvolvimento da interface, tivemos ainda a participação de deficientes visuais, que nos orientaram em ajustes de textura e feedbacks sonoros que permite a utilização do produto mesmo por esse grupo de pessoas.

Um ponto fundamental era o fato de que — como um produto novo e desconhecido do consumidor — a qualidade aparente externa deveria ser porta-voz da qualidade interna do produto. Assim, a qualidade sensorial do produto precisava ser impecável, para traduzir toda a modernidade e confiabilidade que um produto novo precisa transmitir.

Outra área importante para o desenvolvimento do novo negócio foi a de User Experience que, por meio de detalhados *footprints*, conseguiram determinar com precisão os pontos de atenção em todo o processo de interação da marca Brastemp com os usuários do novo produto. Os *footprints* são gráficos que mapeiam toda a jornada de aquisição, desde o primeiro contato do cliente com o produto, passando pela experiência de compra, atendimento da rede de serviços e instalação, seleção, venda e entrega das cápsulas — todo o processo de experiência do usuário. Em cada uma dessas etapas, havia uma descrição da ação, um script de procedimentos e as possíveis reações dos envolvidos para garantir uma execução perfeita e uma experiência memorável para o consumidor.

O interessante de um projeto como esse é o salto em capacitação operacional e as competências adquiridas pela empresa toda. Uma vez decidido — acertadamente — que a empresa não seria apenas a fabricante do aparelho, mas sim a operadora de todo o negócio, os desafios se multiplicaram. Entramos definitivamente no competitivo mercado de bebidas do Brasil, e vários executivos começaram a participar de reuniões nas quais o tema era a preferência por sabores de refrigerantes, penetração de bebidas lácteas nos diversos segmentos de mercado, crescimento de energéticos e hábitos de consumo de ca-

fés e chás em diferentes perfis da população brasileira, para escolher as bebidas que inaugurariam o negócio.

O passo seguinte foi entender qual a preferência do consumidor brasileiro para o sabor e quantidade de açúcar em diferentes bebidas. Profissionais foram contratados, outros capacitados em diferentes especialidades, parcerias foram construídas e finalmente iniciados os trabalhos de desenvolvimento dos xaropes na Alemanha, onde encontramos o fornecedor mais adequado. Simultaneamente, os rótulos das cápsulas que identificavam os diversos sabores estavam sendo desenhados, e precisavam ser aprovados com o *mindset* de "abrir o apetite", ou seja, deveriam potencializar todas as delícias contidas dentro de cada cápsula.

Esse é o capital intangível que se adquire com as diferentes iniciativas de inovação, tenham tido elas sucesso ou não, e que em um certo momento da vida corporativa são fundamentais para a viabilização de um novo projeto, essa é a dinâmica e a beleza da inovação. Um projeto puxa o outro e, a cada sucesso ou fracasso, aprendemos e nos capacitamos a seguir em frente e lançar mais um e mais um. Todos ganham: os consumidores, os funcionários, as marcas e os acionistas.

Digo isso, pois o B.blend só foi possível porque a Whirpool investiu catorze anos em uma jornada de erros e acertos em um modelo de gestão de projetos, buscando uma maior competitividade e melhores resultados. Porque é isso que se busca quando investimos em inovação: uma forma de fazer diferente, não pelo fazer diferente, não para "surfar uma onda em que a maioria das empresas está surfando", mas para conseguir de fato resultados diferentes, melhores do que teria se continuasse a fazer tudo sempre igual.

A Whirlpool precisava buscar alternativas interessantes e próximas ao seu *core business* para sair da ditadura do mercado convencional de eletrodomésticos, que tendem a ter margens cada vez menores e concorrências cada vez mais agressi-

vas, vindas de todas as partes do mundo. O B.blend aconteceu porque a Whirlpool aprendeu a gerenciar um negócio totalmente novo como o aluguel de purificadores de água, e com ele, que ousadia é fundamental se quiser se aproveitar sozinho de um mercado. E assim, teve o gosto e o privilégio de ser pioneiro em um mercado.

Aprendeu também com a linha de customizados Brastemp You a vender diretamente para o consumidor final, mas principalmente a aparelhar toda a organização para atender esse consumidor específico e superar todas as enormes dificuldades que se encontra em um projeto complicado como esse.

A capacitação para o B.blend e todos os futuros projetos, que ainda virão, foi adquirida também pela iniciativa de estruturar um modelo de vendas como hoje é o Compra Certa, um clube de compras administrado pela Whirlpool por meio de um site, desenvolvendo uma competência em comércio digital que, hoje, poucos concorrentes possuem e que poderá ser fundamental para a manutenção da competitividade da companhia, pois o modelo de lojas físicas deve sofrer transformações importantes nos próximos anos, migrando para lojas virtuais, especialmente quando consideramos produtos de grande porte.

E tudo começou há mais de 25 anos, com uma iniciativa inovadora mesmo naquela época. Eram tempos em que o consumidor brasileiro não tinha acesso a crédito, e os poucos que tinham pagavam caríssimo pelo dinheiro conseguido por meio de extensas análises de crédito, para evitar a inadimplência. Consórcio de automóveis era comum naquele tempo, mas não de eletrodomésticos. Assim, foi lançado o Consórcio Nacional Brastemp, que oferecia produtos fabricados pela marca, além de outros fabricantes para compor um catálogo de vendas mais interessante. O modelo foi um sucesso, pois permitia lances que antecipavam a entrega do bem, sorteios que contemplavam os mais sortudos, ou então o cliente recebia o produto ao final

do pagamento das cotas, o que acontecia após os prazos longuíssimos especificados no contrato, algo entre 24 e 48 meses.

O sucesso do modelo, e da venda surpreendente de cotas, começou a preocupar os órgãos reguladores, que inibiu a captação de novos contratos para não comprometer a entrega dos já assumidos, pois era um momento de mercado aquecido e produção totalmente vendida. A parada momentânea era uma ameaça a uma força de vendas treinada e preparada para o comércio porta a porta — modelo tradicional de venda de consórcios na época — que transformou-se em uma imensa oportunidade para uma empresa que sempre pensou diferente.

Quem transformou o consórcio em um modelo comercial chamado Compra Programada, no qual o cliente continuava a receber o vendedor em sua casa, e era exposto aos produtos de boas marcas, foi a Multibrás, atual Whirlpool, que já era bastante inovadora. E além dos produtos Brastemp e Consul, os catálogos com lindas fotos e detalhes ofereciam produtos de outras categorias, como televisores, equipamentos de som e câmeras fotográficas. O consumidor adquiria um produto que era dividido em 10 vezes sem juros, o que não era fácil de encontrar na época, e não precisava comprovar renda, pois só recebia o bem ao final do pagamento. Esse modelo de venda direta era único no mundo e foi outra "sacada" de extraordinário sucesso.

As regiões Norte e Nordeste eram onde havia mais receptividade ao negócio devido à dificuldade dos consumidores que moram em vilas distantes se locomoverem até as lojas tradicionais, geralmente situadas em centros comerciais com maior afluência de pessoas, havia um grande afluxo de vendedores de porta em porta, que passavam nessas pequenas vilas vendendo um pouco de tudo, como baldes, redes, gaiolas, colchões, entre diversos outros utensílios domésticos. Esses vendedores tornavam-se conhecidos da população e criavam com eles laços de confiança.

Ainda hoje, quando se viaja de carro pelo interior do Nordeste é muito comum ver kombis, caminhonetes e até — e principalmente — carrinhos de mão lotados de mercadorias para tornar mais fácil a vida dos consumidores dessas pequenas vilas. Na verdade, o conceito é que se o comprador não vai até a loja, a loja vai até o comprador. Uma prática antiquíssima, mas que ainda funciona muito bem em um país gigante e diverso como o nosso.

Esse modelo cabe como uma luva para consumidores com dificuldade a acesso, primeiro a uma loja física e, finalmente, a crédito. A fidelização do cliente e sua disciplina em quitar as parcelas pontualmente permitia o gerenciamento de risco, entregando, aos bons pagadores históricos, uma antecipação da entrega do bem. O modelo adotado nesse conceito permitiu uma ampliação importante dos canais de venda da companhia, trazendo uma competência antes existente apenas em produtos de baixo valor, como cosméticos e miudezas.

Enquanto isso acontecia no mundo real, Brastemp e Consul montavam suas lojas virtuais, ainda tímidas e inseguras, dado que o e-commerce ainda era um mundo desconhecido pela companhia. Foi então que a área de vendas programadas, já batizada de Compra Certa, passou a ter uma administração centralizada, reunindo os canais de vendas porta a porta, vendas corporativas — parcerias para outras empresas, vendas a funcionários, televendas —, canal de vendas para pequenos varejistas e lojas das marcas sob a direção de Renato Cassou, executivo de vendas da companhia em um site de comércio eletrônico, mantendo ainda o porta a porta, o melhor modelo para o interior do Norte-Nordeste.

O Compra Certa, apesar de não ser uma loja aberta a todos, tradicional modelo de comércio virtual, mas um clube de compras com senha de acesso a compradores com determinadas prerrogativas e parceiros corporativos, é um aprendizado riquíssimo do ponto de vista comercial.

Precisa ser administrada com a dinâmica diária e agressiva das *pontocom*, com um atraente portfólio de eletrodomésticos e empresas parceiras de outros produtos com a mesma qualidade, sendo ágil em suas remarcações de preço, oferecendo modos de pagamentos compatíveis com o mercado digital, eficiência e pontualidade em sua logística de entregas e, principalmente, sendo confiável nas transações, fator fundamental nesse ambiente comercial. Acredito que essa foi das maiores inovações que a Whirlpool fez, pois hoje ela é capacitada a administrar um negócio que pode ser a chave de sua sobrevivência no futuro, em um mundo que está se tornando cada vez mais digital.

A valorização de empresas como a americana Amazon e, mais recentemente a chinesa Alibaba, mostra como o mundo enxerga o potencial desse tipo de negócio. O movimento do Compra Certa não foi um modelo de aplicação do processo de inovação tradicional da Whirlpool, em que o "duplo diamante" determina o gerenciamento de *insights* e ideias que disciplinam o atingimento de um resultado, mas mostra o *mindset* inovador que sempre esteve presente nos executivos da companhia. É o que explica o sucesso de toda uma jornada de inovação que considera os riscos calculados uma forma de manter a competitividade e crescer em novos mercados e segmentos.

CAPÍTULO 10

A governança da inovação

Algumas iniciativas inovadoras crescem e frutificam pela combinação adequada de pessoas talentosas com sensibilidade para entender o ambiente e ousadia gerencial que se aproveita rapidamente de oportunidades. Outras precisam de um processo que gerencie o desenvolvimento de um projeto inovador, para garantir os melhores resultados. Todo gerenciamento, no entanto, precisa de indicadores que possam ser usados para verificar se os resultados estão sendo atingidos, ou seja, precisa de métricas.

Existem várias métricas de inovação, como número de produtos novos lançados, número de patentes depositadas, ideias enviadas por colaboradores, orçamento destinado à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), etc... No entanto, a maioria delas não garante que todo o esforço investido em inovação retorne ao acionista em valor, por meio de dinheiro ou imagem. Como isso não fica claro para o acionista, que precisa garantir o retorno de seu investimento, considero algumas métricas importantes, pois ajudam a medir a evolução dos esforços de inovação e dar visibilidade ao retorno.

Um dos preceitos de inovação corporativa é classificar como inovador um produto ou serviço que seja considerado relevante e útil pelo consumidor, inédito no mercado, garantindo exclusividade por um período, e que traga um retorno financeiro para o acionista que investe no negócio. Essa é, simples assim, a fórmula do sucesso.

Para refletir sobre esse conceito, de nada vale um produto ser útil para o consumidor se outro semelhante já existir, assim

como ser útil e exclusivo, mas não ser mais rentável do que um similar não inovador. Portanto, esse conjunto é, em síntese, o que uma empresa inovadora deve perseguir. Existem exceções a essas regras, que trataremos mais adiante.

Para organizar as métricas de inovação, devemos ter em mente que elas devem ser desmembradas daquelas que a companhia monitora normalmente em seu dia a dia, para que haja visibilidade de sua performance. Assim, é preciso identificar quais, dentro de um portfólio de serviços e produtos de uma companhia são realmente inovadores. Uma análise que contemple se o serviço ou produto atende a essa classificação deve considerar se o consumidor de fato vê relevância no que está sendo oferecido, o que pode ser validado de várias maneiras, como pesquisas qualitativas, ou um *focus group*, onde consumidores, selecionados por faixa etária, social e/ou comportamental, são expostos ao conceito ou ideia e no qual também debatemos o valor da proposta.

Uma pesquisa quantitativa também é válida se quisermos verificar o potencial de uma ideia com um número muito maior de pessoas, também selecionadas como acima, sem debate, apenas vendo a reação delas, como se faz em uma eleição. Se não há dinheiro para essas pesquisas, a taxa de risco aumenta — o que é inerente à inovação mesmo com todos os cuidados sendo tomados. Mas ainda podemos fazer algumas rodadas de conversa com formadores de opinião, ou pessoas com um repertório adequado para opinar sobre o que estamos oferecendo.

Além disso, podemos incluir usuários potenciais selecionados segundo um critério que nos interesse, *trend setters*, e especialistas no assunto em questão. Um bom moderador, alguns canapés e uma bebida gelada, será capaz de extrair *insights* valiosos para seguir com o projeto. O importante é termos fatos que sustentem uma afirmação de que o projeto é relevante para o consumidor.

O passo seguinte é verificar se o serviço ou produto é inédito e, portanto, se será exclusivo no mercado. E isso é bem mais fácil! Uma boa pesquisa no Google, incrementada por uma verificação no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Intelectual), para garantir que não há patentes requeridas ou outorgadas a outra empresa, pode trazer duas más notícias: sua empresa não pode usar determinada solução, pois já pertence a alguém e, pior ainda, esse alguém teve a ideia antes de você.

Nada contra sua empresa ser uma seguidora (*follower*), mas a ideia não poderá mais ser considerada inovadora. Se quiser ir ainda mais fundo, visite feiras internacionais, converse com pessoas do ramo, use seus contatos, com evidente discrição para contar a todos sobre suas intenções. Pronto! Se o produto for valorizado pelo consumidor final e for inédito, falta apenas verificar a rentabilidade.

Toda ideia de um novo produto deve ser rentável, para que remunere a cadeia de investimentos feita nele. Se for uma inovação incremental a um produto já existente, ela deve ser mais rentável que este, para que justifique os esforços em desenvolvê-lo. Como já escrevi, falaremos sobre as interessantes exceções a essa regra daqui a pouco.

Se conseguirmos passar por essas três fases do jogo, teremos então um serviço ou produto reconhecido como relevante e útil pelo consumidor, inédito no mercado, e que traz retorno financeiro para o acionista, Ou seja, um serviço ou produto classificado como inovador.

Classificar os produtos em inovadores e não inovadores (aqueles que não preenchem os requisitos acima) permite que a empresa faça o gerenciamento da inovação, sabendo qual a porcentagem da receita provém de produtos inovadores, que chamamos de Receita de Inovação.

Assim, se a empresa gera uma receita de 1 milhão de reais e sabe que os produtos inovadores são responsáveis por

100 mil reais nesse resultado, podemos dizer que a Receita de Inovação é de 10% da receita total da empresa. A importância desse número, no entanto, está relacionada aos objetivos que a empresa quer com a iniciativa de inovação. Quanto mais inovadores forem seus produtos e, portanto inéditos, relevantes e lucrativos, mais preparada a empresa estará para enfrentar uma concorrência geralmente orientada por preços.

Produtos inovadores costumam ser blindados contra essa briga, por oferecerem diferenciais que os competidores não possuem. Como a receita que vem dessa classe de produtos tende a ser mais robusta, por ser diferencial e mais protegida, é importante cuidar dela com carinho. Então, considero fundamental que a empresa que busca ser inovadora trabalhe nesse portfólio para que, em determinado tempo, uma porcentagem da receita da empresa venha de produtos claramente inovadores e, portanto, bastante saudáveis.

Essa participação deve crescer ano a ano, até atingir um equilíbrio que o empresário considera adequado entre um portfólio padrão, que não precisa ser necessariamente inovador, e atende uma massa de consumidores dentro de seu *core business* convencional, e um portfólio de produtos inovadores que ajudam na exploração de novos mercados, crescimento adicional e a captar uma imagem de inovação para a empresa que a ajudará a atrair fundos financeiros de diversos agentes públicos e privados para o desenvolvimento e aprimoramento de seu negócio.

Para assegurar que a competitividade da empresa esteja garantida não basta, no entanto, colocar os produtos no mercado e contabilizar sua receita. É preciso que o portfólio seja constantemente auditado para ter a certeza de que continuará contribuindo positivamente para o resultado da companhia. O resultado da auditoria, que deve ser feita no fim de cada semestre, dirá se os produtos que contribuem com a Receita de Inovação continuam merecendo o rótulo.

É importante verificar se os volumes vendidos estão dentro das expectativas do projeto, mostrando a aceitação do consumidor, checar se a rentabilidade positiva e saudável continua existindo, ou seja, se a companhia está sendo remunerada por ele, e ainda, se o produto continua inédito — a mais polêmica das verificações. Mas se um concorrente lançou um produto similar no mercado, entregando os mesmos benefícios, e uma proposta de valor interessante para o consumidor, significa que o seu não está mais sozinho no mercado, portanto, perde a característica de ineditismo que apresentava quando lançado. Não significa, porém, que a empresa deve retirar o produto do mercado, mas do portfólio de inovadores.

O resultado imediato é que a Receita de Inovação perderá um contribuinte, e para atender a meta anual combinada com os acionistas, a empresa precisará agir rapidamente, reforçando o portfólio com outro produto que atenda aos três atributos de inovação, criando assim uma Linha de Inovação.

Linha de Inovação são os projetos em desenvolvimento que visam abastecer o portfólio de inovação da empresa e contribuir com a Receita de Inovação ao longo dos próximos anos, substituindo os modelos que são obrigados a deixá-las, por qualquer motivo e buscando a sustentabilidade do negócio. Na verdade, esses projetos são uma promessa, pois ainda não sabemos quais darão certo e serão lançados.

Mas, no momento em que eles estão na Linha de Inovação são responsáveis pelos resultados futuros da companhia, comprometendo todos os envolvidos com seu sucesso. Se eles estão ligados às metas anuais pessoais dos profissionais envolvidos, o salário variável desse time – seus bônus — deverá flutuar em função desses resultados também, incentivando todos a fazerem com que seus projetos sejam de fato lançados com sucesso.

Uma conta importante a ser feita é projetar a receita estimada de cada projeto da Linha de Inovação e sua contribuição

ao longo dos próximos anos. Isso permitirá aos gestores de inovação prever quantos projetos deverão estar em desenvolvimento e em que fase cada um deverá estar para manter ou fazer crescer a Receita de Inovação em cada um dos anos que compreendem esse período. A gestão dessa Linha de Inovação permitirá que a empresa saiba determinar quanto será investido em P&D, profissionais, máquinas e equipamentos.

Com as métricas acima sob gestão, é possível gerenciar a performance financeira da iniciativa no resultado mensal do negócio, bem como prever as ações necessárias para aumentar a oferta de produtos inovadores, governando assim os recursos em P&D. Algumas outras já citadas geram dados interessantes mas poucas possibilidades de gerar um plano de ação, objetivo principal da gestão pelas métricas recomendadas.

Conhecer o número de lançamentos, por exemplo, não garante que o esforço gerado por eles remunere adequadamente a empresa, por quantificar, mas não qualificar esses lançamentos. Pode haver uma enxurrada de novidades — e muito dinheiro e tempo investido — sem uma reação positiva como resultado ou mesmo imagem, assim como número de ideias propostas pelos colaboradores, muito comum em diversas empresas. Se essas ideias não conversam com os objetivos estratégicos da companhia e, portanto, não se convertem em ação, podem vir aos milhares que não farão a empresa mudar para melhor seu padrão de resultado.

Por isso, não incentivo as caixas de sugestão espalhadas pelas dependências da empresa, a não ser que seja para melhorias incrementais nos processos e práticas de rotina da empresa, porque raramente elas oferecem propostas que combinam com o que a liderança da empresa está planejando para os próximos anos. Para isso, é necessário um processo disciplinado voltado para suportar esses objetivos.

Comentei há pouco que havia exceções à regra que diz que um produto inovador precisa ser rentável e, preferencialmente,

mais rentável que um similar não inovador; caso contrário, as pesquisas, os esforços de desenvolvimento e os investimentos não retornarão para a empresa. No entanto, há uma forma de pensar que é válida e precisa ser considerada na avaliação e classificação de um produto como inovador.

Considere que o produto em questão não atenda à meta de alta rentabilidade, mas os diferenciais e benefícios oferecidos vão atender a uma estratégia de conquista de *market share* (mercado), aumentando a competitividade da empresa no ponto de venda. Ou ainda, as inovações desenvolvidas vão inibir o crescimento de concorrentes no segmento, freando sua briga por espaço na loja. Ele está cumprindo uma função de alta contribuição ao portfólio da companhia. Portanto, não podemos ser tão taxativos na classificação desse produto dentro do portfólio de inovação, e sim considerar o contexto em que ele atuará e sua função. O importante é que a Receita de Inovação contemple essa estratégia, para que possa ser gerenciada adequadamente.

Eu acredito que, em muitos casos, é possível até trabalhar com rentabilidade negativa em que um novo conceito de produto ou serviço precisa ser assimilado pelos consumidores. Muitas empresas arrojam lançando novidades importantes no mercado que, apesar dos benefícios claros para os consumidores, precisam quebrar uma barreira de desconfiança inicial que possa ocorrer. Cabe ao empresário, então, optar por bancar o custo nos primeiros anos, em troca de uma assimilação e adoção por uma massa maior de pessoas.

Os indivíduos *trend setters* gostam de testar e experimentar novidades, mas isso não é o que ocorre com a maior parte da população, especialmente a brasileira, que é conservadora quanto ao consumo de novidades.

Historicamente, o consumidor brasileiro é tradicional quanto às marcas dos produtos que consome. Com exceção de bens de consumo não duráveis, nos quais o risco de erro tem um

impacto reduzido no orçamento, os produtos de maior valor e vida útil precisam provar sua qualidade e confiabilidade, pois a chance de ficar com um mico na mão por muito tempo não compensa, muitas vezes, a economia momentânea de dinheiro.

Esse panorama está mudando, na medida em que mais marcas se interessam pelo mercado brasileiro. Automóveis, motocicletas, tablets e computadores oferecidos por marcas pouco conhecidas, e até mesmo, pneus, que há alguns anos tinha o mercado disputado por quatro ou cinco marcas e hoje disponibiliza para o consumidor mais de 150 nas prateleiras, vão lentamente mostrando que existem oportunidades e bons produtos com novidades no mercado.

E a maioria deles trabalha com preços inferiores aos competidores tradicionais, pagando um ticket pela sua entrada no mercado. Outra exceção à regra de rentabilidade adicional é no caso de a empresa trabalhar com uma estratégia de construção de imagem inovadora, rejuvenescendo sua marca.

Várias companhias consideram inovação um forte aliado nessa missão, pois um portfólio variado de inovações, com produtos ou serviços, ajuda a reposicionar a marca com visibilidade na mídia, além de atrair a atenção dos consumidores para os outros produtos de sua linha, alavancando resultados.

Um ponto importante que precisa ser considerado é que isso tudo é feito por gente, e aí é preciso uma atenção especial. Uma empresa que quer adotar um perfil e práticas mais inovadoras, ou seja, ser aberta a explorar outras práticas de administração e diferentes negócios, precisa de pessoas com esse mesmo perfil, inquietas, abertas a novidades, ousadas e com ampla visão de negócios. Pessoas que conduzem os negócios de uma companhia há anos da mesma forma tem dificuldades de serem os agentes dessa mudança. Não estou aqui dizendo que eles devem ser substituídos, mas devem trabalhar ao lado de outros profissionais que ajudem a provocar a mudança.

Em um capítulo anterior citei o caso de Jaakko Tammela que, ao chegar a uma equipe já constituída trazendo ideias novas e interessantes de como gerenciar uma área de design, conseguiu com atitudes e comportamento o que treinamento levaria anos para conseguir, que é a percepção pelos demais de que algo diferente pode ser feito com resultados melhores que os anteriores.

Uma empresa e seus gestores devem aproveitar toda a oportunidade que houver de contratar pessoas com perfis adequados a esse movimento, e dar a eles a missão de catequizar seus pares, com o suporte e o patrocínio da alta liderança.

A alta liderança, portanto, é a principal responsável pela direção inovadora, e consequente resultado, de uma companhia. A inovação não acontece na base, não é provocada por colaboradores entusiasmados e empreendedores se seus chefes não suportarem esse movimento. Inúmeras vezes eu vi profissionais deixando empresas porque seus chefes imediatos não queriam saber de mudanças ou não tinham autonomia para isso, gerando frustração entre aqueles que queriam produzir algo melhor, novo e diferente. E essa é a missão da alta liderança, dando voz, suporte e patrocínio àqueles que, dentro de um movimento estruturado, são capazes de quebrar barreiras e mudar o mundo, começando pela empresa onde trabalham.

No início da jornada de inovação na Whirlpool, lá no ano de 2000, nada teria acontecido se o CEO Paulo Periquito não tivesse, pessoalmente, se engajado nessa mudança, motivando os demais pelo exemplo, dando voz, suporte e patrocínio.

Finalmente, para dar uma visão mais abrangente de inovação em uma empresa, é preciso enfatizar que, para ter sucesso, ela não deve acontecer apenas em algumas áreas, mas se constituir de um ecossistema de comportamentos interligados pelo mesmo objetivo. Como comentei algumas vezes, ela deve nascer e fazer parte de uma estratégia determinada pela alta direção, e não apenas ser espasmos pontuais que gerarão

melhorias adicionais e contínuas, mas dificilmente trarão o grande salto. Assim, a área de marketing deve gerar planos de produtos ou negócios que visem crescimento ou abertura de novos mercados para atingir os objetivos dessa estratégia. A área de produtos ou novos negócios deve estar aparelhada para compreender essas necessidades e reagir a ela, operando em uma estrutura de desenvolvimento que tenha espaço para pesquisar mais, arriscar mais e testar mais. Por consequência, a área comercial precisa trabalhar na mesma sintonia, buscando oportunidades de novos canais de comunicação, distribuição e vendas orientados para novos produtos e serviços e, talvez até, para consumidores diferentes daqueles que a empresa tinha até então. Devemos nos lembrar que muitos produtos altamente inovadores não tiveram sucesso, simplesmente, porque não foram expostos e vendidos adequadamente. Nem é preciso falar que as áreas de suporte como serviços pós-vendas e atendimento ao cliente devem se adequar ao novo momento que a empresa quer viver.

Isso precisa ser feito em um *shot* só, tudo ao mesmo tempo agora? Não, mas é preciso criar um programa que trabalhe e atenda adequadamente às necessidades da empresa, capacitando e ajustando a companhia na medida em que o programa evolui. Tudo deve ser governado, inicialmente, por uma unidade de gestão que faça a regência dessas atividades, reportes da evolução e aplicação dos treinamentos e capacitação de profissionais que liderarão esse movimento. Mas defendo que assim que a cultura da inovação esteja impregnada em toda a empresa, e a duração dessa fase pode levar alguns poucos anos, a gerência de inovação deixe de existir, pois tornou-se uma competência da companhia. É por isso que o Google, o Facebook e a Apple não possuem gerência de inovação, todas são uma imensa e produtiva "área de inovação".

PARTE 4

DESIGN E INOVAÇÃO COMO FERRAMENTAS DE COMPETITIVIDADE

CAPÍTULO 11

Ecossistemas de serviços ou como acolher seu cliente

Em 2014, após uma jornada de aprendizados importantes para a evolução de um conceito de desenvolvimento, considero consolidadas as iniciativas de design e inovação, que ajudam a Brastemp e Consul, duas das marcas mais conhecidas e respeitadas do mercado brasileiro, a serem líderes em seus segmentos, referência de bom design e fontes de novidades frequentes, seja em produtos, serviços ou em modelos de negócio.

A Whirlpool entendeu a força dessas duas disciplinas como ferramenta de competitividade no ponto de venda para que os consumidores percebam o valor dos produtos, sem a necessidade da presença de um vendedor para explicar. Ela investe um orçamento considerável em desenvolvimento de produtos, além dos investimentos em tecnologias, máquinas e equipamentos necessários para executar os projetos em que o design, na maioria das vezes, é o protagonista, ou seja, aquele que atrai o consumidor para perto do produto em um ponto de venda.

Para a Whirlpool, lançar um produto sem que ele seja atraente, fácil de usar e que gere uma experiência positiva e única para o consumidor está fora de questão, pois sabe que isso seria arriscar o nome das marcas. Ela, portanto, já extrai valor dessas disciplinas de uma forma madura, constante e melhorando continuamente. O fato de o diretor de design responder diretamente ao vice-presidente da companhia, com a mesma autonomia e autoridade dos diretores de engenharia, manufatura e marketing é a prova do espaço conquistado por meio de resultados comprovados ao longo dos anos, superando crises

econômicas, reestruturações, composições acionárias, mudanças de presidentes e comitês executivos.

Falar de design e inovação como elementos separados um do outro parece estranho, pois, desde sempre, os designers foram os primeiros a pensar de forma criativa sobre como resolver problemas e oferecer benefícios que não haviam sido imaginados até então, assim como fazem hoje os chamados profissionais de inovação.

No mundo das caixinhas corporativas, muitas vezes, design é uma coisa e inovação é outra, especialmente nas empresas onde essas disciplinas não fazem parte de sua história ou cultura. O fato é que sim, ambas as disciplinas são parte de um sistema único, pois a base de todo processo de inovação corporativo costuma ser o *design thinking*, que nada mais é do que pensar como um designer, o que significa receber ou identificar um problema, analisar, gerar alternativas de solução, selecionar as melhores, prototipar, testar e aplicar em escala.

A partir do início do século XXI, o design assume outra relevância quando deixa de ser, primordialmente, um desenvolvedor de coisas e passa a se envolver mais no entorno do que produz, potencializando seu conceito pelas variações sobre o tema, como design de interação, experience ou sensorial.

Segundo Paola Antonelli, curadora do departamento de arquitetura e design do museu MoMA em Nova York, uma das mais importantes funções do design é ajudar as pessoas a lidar com as mudanças. E mudança é o que não falta na vida de ninguém, especialmente depois da virada do milênio, quando o mundo passou a se comunicar em um ritmo frenético. A informação aumentou de intensidade e quantidade, e tudo passou a ser conectado —, pessoas com pessoas, pessoas com coisas, coisas com pessoas, coisas com coisas.

Mudamos a forma como nos entretemos dentro de casa com a evolução da oferta de filmes e seriados de TV. O Netflix — onde ao pagar uma mensalidade o usuário pode assistir milhares filmes e séries — passou a ser o principal veículo

dessa oferta e, como um hacker, invadiu e modificou completamente a forma como assistimos à televisão em casa, fazendo praticamente desaparecer os aparelhos reprodutores de CDs e blue-rays e oferecendo milhares de títulos para serem assistidos em nossos celulares, tablets e aparelhos de TV, a qualquer hora e em qualquer lugar. O resultado foi a mudança de hábitos de todos nós, dizimando as locadoras de bairro e fazendo desaparecer as dezenas de discos prateados espalhados pela casa, pois a interação com o serviço é amigável e o valor é percebido de imediato.

O consumo colaborativo também está iniciando sua jornada, fazendo com que as grandes montadoras de veículos vejam seus produtos serem utilizados por empresas que os alugam por uso pontual no sistema de *car sharing*. O usuário baixa em seu celular um aplicativo que o ajuda a localizar um veículo da rede, destravá-lo, usá-lo para o deslocamento necessário e, após estacionar e trancá-lo, deixa-o disponível para o próximo usuário. Restrições ao trânsito de veículos são cada vez maiores nas grandes cidades do mundo, e o modelo de compartilhamento é interessante para uma nova onda de consumidores muito mais interessados em usufruir de um serviço de mobilidade inteligente do que arcar com os custos altos de possuir um automóvel, como combustível, manutenção, licenças, seguro e estacionamento.

Essa forma de as organizações se desafiarem a pensar diferente, quebrar paradigmas e navegar no oceano das incertezas é o que fará muitas delas sobreviverem no futuro. O que serviços como o Netflix e as operadoras de *car sharing* nos mostram é que há um forte pensamento de design por trás de cada um deles, ao identificar uma oportunidade de trazer um benefício às pessoas, por meio de observações que apontam para novos comportamentos e busca por conveniência, estudar alternativas possíveis, testá-las e corrigir o que não funcionou bem no que chamamos de jornada do consumidor, e colocá-la no mercado respeitando um plano de lançamento que atenda às expectativas desses usuários. Isso é o design

ajudando as pessoas a se adaptarem às mudanças inexoráveis da evolução tecnológica.

Seria impensável a adoção de smartfones por tantas pessoas, de diferentes níveis de escolaridade, idade e capacidade de interação com tecnologia se não fossem os designers atuando para tornar seu manuseio, navegação, leitura e utilização das muitas funções algo amigável e fácil de usar. Quando vemos a adoção universal de aplicativos como Whatsapp, Instagram, sem falar das redes sociais como Facebook e Twitter, há um excelente trabalho de design por trás deles também, fazendo com que pessoas do mundo inteiro, independente de sua nacionalidade, língua ou cultura se relacionem, compartilhem fotos, textos, filmes, opiniões.

Quando cito o B.blend da Brastemp como um bom exemplo de experience design, é porque há uma admirável tecnologia nele, mas o que as pessoas querem mesmo é usufruir dela e de seus benefícios por meio de uma interação amigável, segura e prática. Por isso, tão importante quanto o design formal que define o produto é a experiência provada pelo usuário em todos os pontos de contato com a marca. Inclui desde a navegação no site ou aplicativo que faz a compra das bebidas, passando pelo atendimento, a logística de entrega e a interação dele com a máquina.

Demonstra, ainda, o potencial que esse produto tem de mudar o comportamento de consumidores de diversas bebidas, permitindo que todos em casa tenham seus gostos pessoais atendidos individualmente, reduzindo o consumo de plástico PET e eliminando o transporte de vasilhames pesados para cá e para lá. Isso é o service design, a utilização dos processos e métodos de um designer de produto para desenvolver novas soluções de serviço ou melhorar as existentes. Essa é uma das principais funções do design hoje, repetindo Paola Antonelli, ao ajudar as pessoas a lidarem melhor com as mudanças constantes que as tecnologias trazem para nossas vidas.

O jornalista americano Rob Walker explica de forma interessante o significado que o design adquire a partir do século XXI, em um artigo publicado na New York Times Magazine em setembro de 2014, ao afirmar que o design, hoje, é um dos protagonistas do sucesso de muitos novos negócios, que tiveram sucesso graças a uma interação simples e intuitiva, agradando a milhões de usuários e turbinando seus resultados financeiros.

Steve Jobs disse ao jornalista, em 2003, que design não determina apenas como o produto é ou o que ele expressa, mas principalmente como ele funciona. E isso está intimamente ligado ao sucesso de serviços, como o *home sharing* Airbnb, que com seus benefícios atraentes explicados por uma mecânica fácil de entender e interface do site fácil de usar tornou-se imensamente popular em pouco tempo, tendo sido recentemente avaliado em US$ 10 bilhões, diz Rob Walker.

A grande dificuldade que muitos empreendedores enfrentam é de se fazer explicar, de apresentar um raciocínio voltado para as pessoas, centrado no ser humano, mostrando o real valor e aplicabilidade de sua ideia. Portanto, a fusão da força criativa de uma ideia inovadora, com o pensamento sistemático e funcional que caracteriza o design, tem como resultado inevitável um produto ou serviço de sucesso.

As empresas de *car sharing*, como citado há pouco, não teriam saído do papel não fosse um sistema amigável, inteligente e bem desenhado, que demonstrasse rapidamente o benefício da proposta. O modelo é tão interessante que diversas montadoras tradicionais, como Volkswagen, Mercedes Benz e Audi, estão testando esse modelo, gerenciando empresas de car sharing para aprender e melhorar uma ideia com potencial de mudar radicalmente o modo de as pessoas adquirirem e usarem seus veículos em um futuro não muito distante.

A maioria das startups criadas diariamente oferecem serviços que trazem conveniência e comodidade para todos, como

os de chamada de táxi por aplicativos. Eles melhoram sensivelmente um serviço antes operado por empresas ou cooperativas que cobravam taxa de operação e manutenção dos motoristas e submetiam o passageiro a longas esperas até que um carro do grupo pudesse ir buscá-lo. Em vez disso, o novo serviço conecta rapidamente um táxi vago ao passageiro mais próximo, ativado por um aplicativo inteligente e bem resolvido, que reduz o tempo de espera pelo usuário e mantém o taxista com o carro ocupado por mais tempo, livre das taxas da cooperativa e até mesmo das permissões de uso de um ponto fixo, que tendem rapidamente a aparecer.

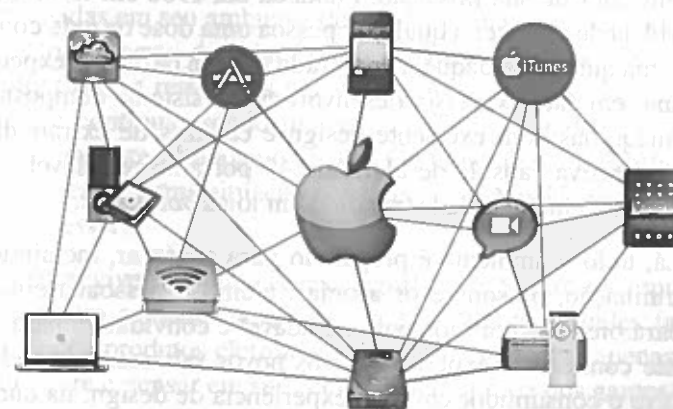
O Uber, sistema que conecta motoristas a passageiros, foi ainda mais longe, criando um conceito de carona paga propondo, inclusive, que cada pessoa possa prestar um serviço de transporte, quando participante do seu sistema. Está presente hoje em 45 países e se expandindo apesar da gritaria dos setores que afeta, como a indústria do táxi convencional. Sempre uma boa ideia, suportada por uma arquitetura de uso inteligente, ou um design de serviço altamente eficaz.

O que vemos também em uma boa parte das inovações recentes e robustas o suficiente para influenciarem o mundo dos negócios é uma migração sistemática de empresas passando a oferecer serviços em adição a seus produtos. É um avanço dos negócios para algo mais sustentável do que apenas produzir coisas, com uma visão contemporânea dos executivos de que podem extrair mais valor de seus produtos ou serviços se expandirem seus conceitos sobre o máximo aproveitamento de cada um deles, criando ecossistemas que envolvam o usuário em uma teia positiva de vantagens e facilidades.

A Apple, como fabricante de diversos aparelhos eletrônicos, teve líderes extremamente inovadores ao trabalhar em um sistema operacional mais amigável e criativo, ao tentar expressar a preocupação deles em fazer algo com que todos se identificassem. Para tornar a história curta, — bem curta

porque conhecida de todos – em um mundo dominado por computadores grandes e sempre na cor bege, eles ofereceram ao mundo o iMac, com design inesquecível, cores vivas e transparentes, de forma que era possível enxergar a beleza da tecnologia usada no interior — nunca mais os computadores pessoais foram os mesmos.

E eles surpreendem a todos a cada lançamento: iPod, iPhone, iPad, dando a uma legião de usuários as soluções que eles envelopavam de uma forma única, linda, fácil de usar e integradas dentro de um sistema que permitia a criação de uma comunidade que dividiu o mundo entre os usuários e os não usuários da Apple, cada um com suas opiniões bravamente defendidas e discutidas em acaloradas discussões nos escritórios, festas e bares do mundo todo.

Mas o que está por trás do verdadeiro sucesso dessa empresa é a rede de serviços que os conecta e garante que o usuário não os troque por outros. Essa rede inclui o iTunes, iCloud, Apple TV, os inúmeros aplicativos desenvolvidos para eles, o mais recente Apple Pay, serviço de pagamento pelo smartfone da marca, e o relacionamento impecável da empresa com seus consumidores e, finalizando, a experiência de compra muito agradável das Apple Stores.

Modelo de um ecossistema de negócios

Vale lembrar que a Apple Store é a marca do metro quadrado mais rentável do mundo, faturando US$ 48 mil por metro quadrado/ano e deixando para trás a Tiffany & Co, tradicional loja de diamantes, com US$ 32 mil por metro quadrado/ano. (Fonte: eMarketer, maio de 2014.) Isso é, portanto, o que diferencia a Apple dos demais fabricantes de aparelhos eletrônicos, que baseiam suas ofertas em produtos, deixando os serviços para um segundo plano. Os ecossistemas, como esses criados pela Apple, são em linhas gerais o que determina quão envolvido um usuário estará com a marca e, portanto, sua fidelização a ela.

A Google poderia ser apenas mais um buscador de internet se não tivesse trabalhado para expandir sua rede de serviços, oferecendo o Gmail, o Google Docs, o Google Drive, o Google Earth, entre diversos outros serviços. Passou a ser dona de um conteúdo e conhecimento que usa para continuar envolvendo seus usuários com ofertas sempre interessantes, porque conhece como ninguém seus hábitos e comportamentos.

Voltando para exemplos de empresas que usam seus produtos físicos como plataformas para alavancar negócios, temos a Nespresso que conseguiu formar um ecossistema que, mesmo com a queda de suas patentes ao longo do tempo, sabe extrair valor de sua invenção. Fundada em 1986 em torno de uma ideia de oferecer a qualquer pessoa uma dose de café com a mesma qualidade daquela preparada por um barista, o expert italiano em café expresso, desenvolveu um sistema composto por máquinas com excelente design e capazes de extrair de uma exclusiva cápsula de alumínio — portanto reciclável — um café de alta qualidade, vendido em lojas *boutiques*.

Lá, todo o ambiente é preparado para encantar, incluindo a iluminação, os sons e os aromas, além do pessoal treinado para oferecer um momento agradável e convidativo para o cliente conhecer e experimentar os novos sabores. Isso tudo envolve o consumidor em uma experiência de design, na qual

lojas, embalagens e comunicação expressam os mesmos valores e sensações. A experiência do cliente nessas lojas é estudada dentro das técnicas de service design, em que tudo é feito para encantá-lo ao máximo e fazê-lo ter vontade de voltar frequentemente.

O resultado é que, enquanto as pessoas pagam cerca de 16 reais pelo quilo de um pó de café convencional em um supermercado, um cliente Nespresso desembolsa cerca de 400 reais o quilo, divididos nas cápsulas de 5g. E faz isso com muito prazer, porque o que está em jogo aqui não é o preço do café, mas o valor de toda a experiência proporcionada pelo relacionamento empresa-cliente, que será o responsável por blindar a companhia quando ela perder todas as patentes por caducidade, mas garantido a fidelidade de seus melhores clientes.

Ou seja, uma boa ideia, viabilizada por um sistema inteligente e fácil de compreender o valor da cadeia de serviços, trazendo um retorno muito grande para os acionistas tendo o café como protagonista, que permite a venda das máquinas, acessórios, em um varejo de marca própria e da cadeia de desenvolvimento de novos sabores e produtos.

Imagino como deve ter sido difícil para uma empresa tradicional e conservadora como a Nestlé lidar com mudanças tão profundas em seu ambiente de negócios, mas foi essa coragem e a forma certa de lidar com a oportunidade que a fizeram colher tantos resultados por tanto tempo. E é isso que a ajudará a continuar sendo inovadora — e encantadora — para garantir os resultados no futuro. Certamente foi a habilidade em gerenciar uma situação nova que fez a Nestlé ter esse case de sucesso.

Sobreviver, muitas vezes, significa repensar a empresa. Imaginem a mudança necessária para alguns grandes fabricantes de produtos eletrônicos deixarem de pensar apenas em hardware e pensar em software. A melhor fatia dos games eletrônicos não está no console, no aparelho em si, mas nos jogos

e upgrades adquiridos digitalmente e nos acessórios vendidos online para melhorar as performances do jogador. Para capturar a enorme receita existente nesse negócio, foi preciso que aqueles que antes pensavam apenas em desenvolvimento de produtos tivessem suas áreas de desenvolvimento, marketing, vendas e até mesmo, seus departamentos jurídicos ajustados para atender a uma demanda nova e muito atrativa de pessoas que querem cada vez mais entretenimento.

Quem não adotar essas profundas mudanças em suas estruturas e formas de trabalhar estará sujeito ao esquecimento por parte dos novos consumidores.

O que parece ser a chave de sucesso para as marcas que citamos acima, é que esses chamados ecossistemas criados e que envolvem seus consumidores tornando-os fiéis e apaixonados é o acolhimento e a percepção de que a empresa não está interessada apenas em vender um produto e voltar a conversar com ele quando esse produto quebrar ou ele estiver interessado em trocar por outro mais novo.

Estamos falando da construção de uma relação, caracterizada por conhecimento e respeito mútuo, vantagens para ambos e um sistema de benefícios reconhecidos imediatamente por meio de um desenho de operação que faça sentido para quem administra e para quem usa. É o sucesso dessa relação que leva as pessoas a enfrentar filas de dias sob sol e chuva em qualquer parte do mundo para serem as primeiras a adquirir um novo produto da Apple, ou tatuar o logotipo das motocicletas Harley Davidson no corpo. É porque se sentem compreendidas e respeitadas nessa relação com a marca, que passa a transcender em muito o produto.

Uma Harley Davidson não é a melhor nem a mais potente motocicleta do mundo sob alguns parâmetros, mas seus aficionados são capazes de defendê-la até a morte, e isso faz parte do espírito que move essa comunidade criada em conjunto com a marca. Renascida das cinzas após anos de problemas

administrativos e financeiros, a Harley reapresentou e difundiu o segmento *custom* no mundo das motocicletas. Enquanto todos dirigiam seus esforços para máquinas cada vez mais velozes e motores com alta tecnologia, a marca americana apostou em seu estilo pesadão, ronco inconfundível e respeito ao estilo americano que estava sendo sufocado pela concorrência japonesa. Além disso, resgatou com maestria o estilo rebelde que esse tipo de motocicleta inspirava por meio dos filmes em que o protagonista pilotava uma delas sem capacete e com um cigarro no canto da boca. A legião de fãs — que já existia há anos por essa marca lendária — transformou-a em uma religião.

No entanto, a motocicleta é apenas o portal de entrada no mundo da marca. Uma infinidade de produtos, acessórios, roupas, serviços, viagens, encontros temáticos garantem a chama viva e a caixa registradora tilintando mesmo muito tempo depois de o cliente ter pagado pela máquina. Uma vez nesse ambiente, esse motociclista dificilmente trocará sua motocicleta por uma Suzuki, Honda ou qualquer outra. Esse ecossistema é fruto de um pensamento de design estratégico, em que tudo converge para a valorização da marca e seus resultados por meio da compreensão dos anseios de seus consumidores.

E, para aqueles que ainda não conseguiram evangelizar uma legião de consumidores em torno de si, fica o trabalho de trazer para sua marca os olhares, corações e mentes que vão garantir sua continuidade em um mercado extremamente competitivo, seja ele global ou regional. Como já vimos, isso pode ser feito pela criação de um ecossistema que envolva o consumidor em um ambiente onde ele será acolhido e continuará a investir na marca tornando-se um cliente fiel.

As palavras de Steve Jobs e Rob Walker, algumas linhas atrás, mostram bem como o design pode ajudar a consolidar isso, com um plano bem estruturado, uma estratégia clara e produtos criados para facilitar a adoção desse modelo — a forma como a coisa funciona. Pense em uma adega de vinhos,

dessas domésticas. Ela será apenas mais um produto se a empresa não quiser investir e criar uma rede de serviços de suporte ao amante de vinhos, oferecendo uma cesta de soluções que pode passar por um site exclusivo, com ofertas especiais de vinhos e acessórios para ele, a reunião de aficionados em um clube que ofereça chances de relacionamentos com o cliente e entre eles, parcerias com outras empresas administradas pelo fabricante. Enfim, formas de continuar com um relacionamento que, gerenciado adequadamente, pode trazer muito mais receita para a empresa do que a simples venda do aparelho.

O desafio está em criar algo atraente para o cliente e lucrativo para a companhia. Para isso existem os processos de inovação baseados no *design thinking*, cuja especialidade é resolver problemas assim. Finalmente, é importante dizer que outro benefício de um sistema como esse, bem estruturado e gerenciado, blinda a empresa da corrosão de preços causada pelos concorrentes que não investem nesse modelo de negócio e levam ao mercado para outra ameaça, provocada pelo nivelamento e falta de criatividade: a comoditização tecnológica.

CAPÍTULO 12

Comoditização tecnológica

No ponto de vendas, um diferencial positivo é a chave para o sucesso. Em um mundo onde a tecnologia está cada vez mais nivelada entre todos os concorrentes, fica difícil buscar um argumento de venda único e que seja relevante para seus consumidores.

Se analisarmos a indústria automobilística, podemos dizer que grande parte dos automóveis possui características técnicas muito semelhantes. Os motores evoluíram para um padrão em que potência, economia e confiabilidade não são mais um diferencial para a maior parte dos consumidores. Exceção feita aos conhecedores e apaixonados, a maioria das pessoas não vê diferenças importantes entre os grandes fabricantes. Todos possuem direção hidráulica, freios ABS, airbag, vidro elétrico, sistema flex de combustível, entre vários outros itens que podem ser adquiridos nos melhores fornecedores dessa indústria, aqueles que desenvolvem e detêm a maior parte das tecnologias empregadas em cada um desses benefícios oferecidos pelas montadoras.

Por isso são chamadas montadoras — montam sistemas desenvolvidos por fornecedores comuns a todas. O diferencial mais importante nesse caso, portanto, acaba sendo o design, o estilo que cada uma das marcas de automóveis desenvolve buscando ineditismo, personalidade e exclusividade aos seus usuários.

O caso da coreana Hyundai é emblemático nesse aspecto. Sabendo que possuía qualidade, potência, segurança — e enfim tecnologia — à altura de seus concorrentes, a relativamente

jovem marca coreana buscou sua diferenciação apostando em um estilo de desenho altamente expressivo, fluido, provocador, que passa a sensação de que mesmo parado o veículo está em movimento — o *wind crafted design*. A Hyundai lançou uma série de modelos em vários segmentos com essa característica e, sem medo de ser polarizadora, conquistou uma legião de admiradores que a levaram a disputar a liderança em diversos mercados mundo afora.

Seus carros passaram a ser expressão da personalidade audaciosa, moderna e vibrante de quem os conduz. Enquanto o modelo Elantra, produzido nos Estados Unidos, sequer aparecia na lista de resultados de vendas automotivas daquele país em 2004 — o que significava poucas unidades vendidas —, dez anos depois, passou à 13ª posição nesse mercado altamente competitivo, concorrendo com marcas muito mais tradicionais.

O design foi o fator determinante para o resultado de sucesso. Suas linhas tornaram-se referência, mexendo com todo o mercado automotivo e influenciando vários concorrentes a um estilo mais dinâmico e agressivo de design. Um automóvel é como uma roupa que se veste para sair e ser visto por todos, por isso é tão importante para os fabricantes se apropriarem de um estilo que o torne inconfundível e, ao mesmo tempo, bem-sucedido no mercado.

É o estilo que acaba se tornando o diferencial em um mercado tão competitivo quanto o automotivo, visto que as tecnologias e soluções técnicas acabaram se nivelando até se tornarem *commodities* tecnológicas.

Outro exemplo de design como diferenciador e agente de vendas, em um caso bem regional, foi o nascimento do segmento Adventure, liderado pela Fiat Automóveis no Brasil. Em um movimento iniciado no ano de 1999, marketing e design trabalharam juntos para oferecer ao mercado uma pequena Station Wagon Palio, que deixou seu estilo familiar ao ganhar uma suspensão um pouco mais alta, pneus de uso misto, para-choques e adereços que remetiam ao uso fora de estrada, adequados a um uso mais rústico no interior do Brasil, mas que visava principalmente cativar aqueles que queriam mostrar seu espírito aventureiro e desbravador nas grandes cidades mesmo, sem precisar pagar por um caro e pesado 4x4.

O sucesso foi tão grande que abriu um novo mercado e hoje, quinze anos depois, a maioria dos outros fabricantes oferece produtos no mesmo segmento. O fato, por trás de tudo isso, é que o design passou a ser o diferencial de um produto em que os engenheiros e suas tecnologias sempre foram os direcionadores dos principais argumentos de venda.

Podemos ver o mesmo no case interessante das câmeras alemãs Leica que contam com uma qualidade ótica e recursos fotográficos de alta qualidade, mas compatíveis com outras boas câmeras no mercado. Como, portanto, se diferenciar em um mercado no qual a maioria dos produtos possui um gabinete preto e a única diferença está na marca impressa no corpo da câmera?

A aposta foi em um design de alta qualidade, com desenhos variados e com expressões bastante diferentes entre si, assinados por designers renomados como Jonathan Ive, Marc Newson, Paul Smith, pelo estúdio de design da Audi e um modelo em parceria com a casa de moda Hermès. Foram empregados materiais como couro verdadeiro associado ao aço e alumínio e a câmera recebeu um acabamento impecável, inclusive nos acessórios, além de uma bolsa para transporte e uma embalagem que mais parece um expositor fazendo dela um produto diferente dos demais, e gerando uma experiência em que o usuário é reconhecido por possuir uma Leica, e sua imagem pessoal é associada àquela transmitida pelo produto. Pagando muito a mais por isso.

O que estamos vendo nesses exemplos é que, para muitas empresas, o design é um diferenciador que ajuda a trazer valor

para a marca, em mercados onde a tecnologia e alta qualidade já é são padrão do mercado.

Na verdade, muitas empresas estão descobrindo que investir em design é mais barato e traz resultados mais rapidamente do que investir em alta tecnologia, um capital muito caro e difícil de ser adquirido.

A Whirlpool investe cerca de 4% de seu faturamento de 350 milhões de reais por ano (dados de 2013) em desenvolvimento de novos produtos deslocando parte considerável de seus profissionais para isso, tendo estabelecido quatro centros de tecnologia no Brasil, além de mais de duas dezenas de laboratórios de desenvolvimento. No entanto, apenas 12% dos profissionais envolvidos são designers, responsáveis por fazer o consumidor se aproximar do produto no ponto de venda, se apaixonar e levá-lo para casa, não pela tecnologia que possui, mas pelo encanto que produz.

A maior parte do portfólio da Whirlpool e de tantas outras empresas acaba sendo baseado muito mais em um design atraente e sacadas inteligentes de usabilidade do que em tecnologia cara, pois é o design que atrai o cliente para perto do produto e ativa sua emoção no momento da compra, convencendo-o de que aquele é o produto que precisa.

Tecnologias complexas, que consomem pessoas, tempo e dinheiro ficam presentes apenas em alguns produtos *flagship* — utilizados para construção e valorização de imagem de uma marca, de venda geralmente mais difícil e baixo giro. Pessoas gostam sim de tecnologia, cada vez mais se fala sobre isso, há colunas especializadas, blogs e programas na grande imprensa, mas nem todo mundo está disposto a pagar mais por isso, com exceção dos *early adopters*, indivíduos que querem ser reconhecidos como inovadores e formadores de opinião e, portanto, são os primeiros da fila quando se trata de adquirir um novo produto ou usar um novo serviço. A maioria das pessoas quer novidades ao mesmo preço da oferta anterior, ainda que melhorada, e independentemente de quanta tecnologia o novo carrega. Isso faz o design ser uma alternativa muito mais interessante para se equilibrar a equação de custo e trazer valor — por meio de resultados — para a empresa.

Um estudo desenvolvido em 2014 pelo The Design Management Institute and Motiv Strategies, de Alexandra, Virginia, EUA, mostra a diferença de performance financeira das empresas orientadas por design, como Apple, Nike e Walt Disney, entre outras, apresentando um diferencial médio 228% melhor do que a média das empresas catalogadas no índice Standard & Poors 500, no período de 2003 a 2013.

Além disso, dados divulgados pela União Europeia no Ranking de Investimento Industrial em P&D, mostram que em 2013, a Samsung, arquirrival da Apple — 2º lugar nesse ranking —, investiu US$ 10,4 bilhões; a Microsoft, US$ 9,8 bilhões, ocupando o 3º lugar, enquanto a Apple aparece apenas em 46º lugar em volume de investimento em P&D, somando US$ 4,5 bilhões.

Segundo Steve Jobs em uma entrevista para a revista Fortune em novembro de 1998, inovação não se relaciona com quantos dólares você tem "Quando a Apple lançou o iMac, a IBM estava gastando, pelo menos, cem vezes mais em P&D. Inovação, portanto, não tem a ver com o dinheiro que você gasta, mas sim com as pessoas que você tem, como são dirigidas e o quanto consegue extrair disso".

E a inovação da Microsoft não se reflete da mesma forma que a da Apple, tanto que a receita da marca da maçã em 2013 foi de US$ 171 bilhões contra US$ 77 bilhões da Microsoft. No entanto, a discussão sobre como identificar o retorno obtido sobre investimento no design de um projeto ou produto é uma questão debatida há anos. Não há dados conclusivos referentes a isso, mas diversos estudos buscam explorar esse tema.

A dificuldade da análise passa pelo fato de design ser um dos drivers de competitividade, mas não o único. No ponto de venda, produtos se acotovelam buscando atenção do cliente. Assim, torna-se difícil identificar o que move o consumidor na direção deste ou daquele modelo: se é material de propaganda e displays, passando por posicionamento do produto na loja, integridade — apresentação, limpeza, iluminação — e, mais recentemente, o acabamento do produto, ou seja, com que capricho, cuidado e esmero ele é fabricado — a qualidade sensorial como já falamos atrás —, além dos benefícios diferenciais de cada modelo, força da marca e preço. E, evidentemente, o empenho do vendedor em "empurrar" um modelo pelo qual ele pode receber uma comissão.

Se o consumidor for abordado na hora para uma pesquisa, isso poderia ser identificado, mas essa não é uma operação simples. Inclusive por haver, no momento da compra, um embate entre o emocional e o racional. O design ganha importância, no entanto, quando sabemos que a maioria das lojas não coloca o material de comunicação de ponto de venda tal como a equipe de marketing do fabricante determina e várias não têm um vendedor à disposição no momento ou treinado para vender eficazmente aquele modelo. Além de tudo, o Brasil é enorme, e é difícil garantir que as ações de vendas cheguem aos pontos mais distantes dos grandes centros. Nesse momento o design faz toda a diferença, pois é aí que ele dialoga com o cliente e o cativa pela sua aparência e qualidade. É aí que ele fala.

O ponto de venda é, na verdade, o último espaço que divide o produto de um potencial cliente, e onde se trava uma batalha entre o racional e o emocional. O consumidor tem dúvidas e está inseguro. É o momento de tomar a decisão, e o consumidor fica, muitas vezes, em um dilema sobre a melhor escolha. Tudo entra em campo nessa hora, a emoção pelo encantamento e a razão na busca pelo melhor negócio. Tomemos como exemplo um rapaz que ainda está saboreando o momento em

que acabou de comprar um automóvel e imaginando como ficará atraente ao volante daquele carrão vermelho. Se ele for abordado e questionado sobre a razão da compra, é possível que ele diga que foi pelo motor flex, pelo custo da manutenção ou pelo valor de revenda, mas, na verdade, foi a projeção dele passeando e chamando a atenção de todos pela esportividade que o carro transmite.

A missão do designer, portanto, é ajudar nesse momento e usar a comunicação e todos os atributos disponíveis como estética, experiência, qualidade sensorial, entre tantas outras, para ajudar essa pessoa a se decidir pela compra, a fazê-la enxergar um valor que equilibra o emocional com o racional, para que um suporte o outro.

Se, por um lado, encontramos dificuldade em quantificar o retorno do investimento feito em design, por outro, existem formas de medir seu sucesso pelo gerenciamento da marca que assina o produto. Para isso existem meios de medir seu valor, estudar as variações de sua preferência pelos consumidores, analisar as reações a determinadas iniciativas como campanhas e lançamentos por meio de pesquisas de *brand health*, ou saúde de marca, que analisa todos os pontos de contato da marca com seu público e valoriza cada uma delas, e o design de seus produtos é avaliado também.

O valor investido em uma marca ao longo de um período pode ser qualificado pela sua valorização, medida nesse mesmo período. Estudos são realizados constantemente, listas são publicadas e sabemos que há uma ligação direta entre volume de investimento em comunicação e o valor intangível que ela alcança.

Já dissemos que nos dias de hoje algumas marcas conseguem chegar ao status de entidade, criando seguidores fiéis e apaixonados. E design tem tudo a ver com isso, pois o principal ponto de contato de uma marca com seus consumidores é o produto ou serviço prestado. A construção de uma marca deve,

portanto, contar com o design como ferramenta para comunicar seus valores e atributos, suas crenças e promessas. Uma vez construída, cabe ao designer respeitar profundamente os valores, pois esse será o melhor briefing em qualquer projeto que seja feito para ela, caso contrário, estará em desarmonia com sua história.

A simples menção da marca Harley Davidson, sempre um bom exemplo, nos remete ao estilo de suas motocicletas e à experiência de uso de seus produtos. Assim, um designer que desenvolver um produto para essa marca precisa entender, antes de tudo, que ele criará algo que será um porta-voz dessa marca histórica para os seus usuários. Deverá, portanto, ser algo robusto, forte, másculo e evocar o espírito rebelde e livre de seus usuários, mesmo que este seja um comportado médico durante a semana, mas que usará a motocicleta apenas em um domingo de sol, para expressar uma imagem que ele gosta de ter eventualmente. Não consigo imaginar uma scooter urbana com o logotipo da Harley Davidson, assim como não consigo visualizar uma Ferrari compacta e sustentável, prometendo economia.

As propostas das grandes marcas são os drivers para seus designers. Isso, no entanto, deve valer para qualquer empresa que se proponha a construir uma imagem e extrair valor dela. Um simples utensílio doméstico deve levar uma mensagem maior orientada por sua marca, seja ela sustentabilidade, segurança, irreverência ou tecnologia. Os utensílios domésticos da marca italiana Alessi são reconhecidos a distância pois levam para a mesa uma mensagem irreverente, infantil e de extremo bom humor, que são os atributos da marca. Os grandes nomes que já desenharam para essa casa, como Alessandro Mendini, Philippe Starck, Michael Graves, Ettore Sottsass ou Stefano Giovannoni, traduziram em seus trabalhos o espírito da Alessi, respeitando seus valores e atributos e, portanto, ajudando a demarcar seu território com estilo e propriedade.

A legendária marca alemã de aparelhos domésticos e *personal care* Braun tornou-se famosa e reconhecida pelo design de seus produtos desenhados por Dieter Rams, a partir de década de 1950. As linhas simples, puras e elegantes, associadas à extrema qualidade sensorial — acabamento, materiais e sons — passaram a ser sinônimo de design alemão, determinando um território tão marcante, que qualquer um que se aproximar de sua fronteira será denunciado como plagiador.

O que eu quero demonstrar é o design como formador de imagem de marca, mas visando sempre um resultado financeiro diferenciado. Nenhum dos exemplos acima existiria sem a tecnologia e manufaturas, que atuam como suportes para as entregas de design, mas é esse, sem dúvida o grande protagonista que, gerenciado da forma correta, foi o responsável por aproveitar as oportunidades identificadas por esses empreendedores trazendo valor, reconhecimento e resultados generosos para todos.

CAPÍTULO 13

Diferentes modelos adotados por diferentes empresas

Um dos maiores benefícios de minha posição nos anos que dirigi Design e Inovação na Whirlpool, como já citei, foi usufruir do reconhecimento que tivemos como *benchmarking* nessas áreas. Fomos vencedores da 1ª Edição do Prêmio Best Innovator no Brasil, promovido pela revista Época Negócios, da Editora Globo, em 2010 e estivemos entre os 5 melhores até 2013, além de diversos outros reconhecimentos importantes, como a empresa mais inovadora do Brasil em 2013 pela revista Info–Exame, especializada em tendências e inovação. Isso me permitiu participar de inúmeras reuniões com empresas de todos os tamanhos e de diferentes setores para trocas de opiniões e compartilhamento de práticas, onde identificávamos o que funcionava ou não.

Muitas empresas vinham nos perguntar o segredo de nosso sucesso e competitividade em um mercado disputado por empresas também globais e bastante competentes. O que vi, no entanto, é que em design e inovação não existe o *One Size Fits All*, ou uma solução padrão para todos. O que funciona para uma empresa não garante o sucesso se aplicado em outra. As variáveis são muitas e importantes, seja no processo de produção, entrega do serviço ou, principalmente, cultura da empresa.

Quando fiz o diagnóstico para a revisão da área de design em 2009, notei que não poderia utilizar a mesma receita aplicada com sucesso por outras empresas. Apesar de várias delas colocarem o usuário no processo de desenvolvimento, identificar a hora exata em que isso acontece e como isso acontece

varia imensamente de empresa para empresa e, às vezes, de projeto para projeto. Não há o certo e o errado, mas sim, aquilo que funciona considerando as diversas variáveis.

Apesar de todas as dificuldades para implantação de uma compreensão do design e inovação como ferramentas de competitividade no Brasil, ela começa a acontecer em função do reconhecimento de bons resultados pelo mercado e público em geral, alavancados por designers cada vez mais bem preparados, trabalhando individualmente ou em escritórios estruturados com muita técnica e profissionalismo.

Os escritórios são ideais para empresas que estejam começando a investir nessa competência, pois muitos possuem uma completa estrutura de atendimento que conta com todas as disciplinas aplicadas internacionalmente. São capazes de trabalhar por briefing em um único projeto, o que é ótimo para empresas que querem apenas testar um produto ou melhorar a performance de um produto no mercado, mas também trabalham por contrato de atendimento, que dá uma continuidade ao relacionamento e permite criarem juntos — escritório de design e empresa — uma parceria em que se desenvolve uma estratégia de longo prazo.

O modelo é o utilizado pelas agências de propaganda e seus clientes, que eu reconheço como um exemplo de sucesso. Por anos, a agência e o cliente constroem uma parceria na qual essa agência passa a ser quase um departamento do cliente, ajudando-o na construção da marca, no seu posicionamento no mercado, na compreensão do mercado consumidor e, muitas vezes, participando mesmo do processo de desenvolvimento de um novo produto.

É o mesmo com um bom escritório de design: ajuda o cliente a desenvolver sua marca baseado em um conceito voltado ao público consumidor. Compreende suas forças e fraquezas ajudando-o a aproveitar o melhor de seu parque fabril. Ajuda a criar uma visão de futuro e trabalha lado a lado com o cliente

para atingir as metas estabelecidas. Tudo sem onerar sua folha de pagamento, mais interessante do ponto de vista econômico.

Além disso, um escritório externo consegue, muitas vezes, trazer conhecimentos específicos para os diversos momentos do projeto, por meio de parcerias com outros profissionais. Atualmente, é também difícil encontrar quem não domine as técnicas de inovação, com aprofundamento nos modelos de pesquisa e ótimas ferramentas de *branding* para organizar o negócio.

Essa, em minha opinião, é a forma mais contemporânea das pequenas e médias empresas se aproveitarem do design como ferramenta de inovação sem onerar seu efetivo operacional. Já em uma grande corporação, o cenário é outro e o modelo de desenvolvimento de produtos e serviços envolve geralmente uma grande estrutura interna.

Isso favorece a aplicação de times multifuncionais que atuam em diversos projetos e envolvem a empresa como um todo. Se pegarmos a Whirlpool como exemplo de design corporativo, mostramos uma empresa onde são lançados em média 150 novos modelos de produtos de grande porte por ano. Sua área de ação abrange todo o Brasil, a América Latina e, não raro, participa de projetos globais. Uma área interna, nesse caso, favorece o melhor aproveitamento de profissionais, com o designer participando de vários projetos simultaneamente e compartilhando informações estratégicas da empresa com seus pares regionais e globais.

Não há, em um caso como esse, vantagem para a empresa depender apenas de escritórios externos. Eles são úteis nas grandes corporações para desenvolvimento de um projeto extraplano ou para aplicar uma competência ainda não adquirida pela equipe da casa. Fizemos isso várias vezes com sucesso, quando precisamos desenvolver alternativas extras de design de produto ou a arquitetura de controles eletrônicos de alta

complexidade e conectividade, antes de nos habilitarmos a fazê-lo internamente com segurança.

O fato é que, em uma grande corporação, o designer trabalha orientado por um *guideline* especialmente desenvolvido para a marca, respeitando um posicionamento e as entregas que a marca já determinou. E ainda conhece profundamente seus consumidores e participa da construção da estratégia da companhia. Sobretudo, desenha os planos de longo prazo que definem os lançamentos futuros, compreendendo e desafiando as outras áreas da empresa. Trabalha respeitando um DNA de marca que, quase sempre, é global e reconhecido. Assim, não há muito espaço para viagens criativas, mas, apenas para conversão da melhor solução que entregue os benefícios esperados pelo projeto.

Quando a Audi, Fiat ou Chevrolet ou mesmo a Harley, como já falamos bastante, lançam um novo modelo, geralmente segue um padrão estético já determinado. Não há grandes rupturas de um projeto para outro. Isso se dá, sim, nos momentos de exploração conceitual ou nos workshops que determinarão um novo ciclo de design para a marca, mas o DNA está lá, lembrando que ele faz parte de uma história. Os designers que trabalharem nesses projetos serão tão bons quanto a sua capacidade de interpretar a marca, sem deixar uma assinatura pessoal.

Precisamente por isso, a estrutura de uma grande organização deve atender às necessidades de projeto da companhia, e a área é dividida em unidades de Development, Experience e Advanced Design — as gerências que acomodam as especializações julgadas pertinentes para nosso negócio, como user experience, interaction e graphic design, além de qualidade sensorial. Outras empresas adotam modelos diferentes, adequados às suas necessidades, algumas incorporando ao Design departamentos chamados de Modelo Matemático, onde projetistas atuam dentro da equipe de design para garantir que as suas criações sejam parametrizadas e entregues para a engenharia executar com a maior fidelidade possível ao conceito original.

O modelo que adotamos por alguns anos na Whirlpool e que considero bastante produtivo, pois nos deu um enorme diferencial em relação à maioria das empresas, foi a junção de design e inovação sob a mesma diretoria, por permitir a exploração do potencial de duas linhas de pensamento complementares.

Inovação sempre foi, na Whirlpool, dirigida pelo conceito de *design thinking*. Assim, a direção conjunta permitiu a sinergia entre profissionais de perspectivas diferentes, mas olhando para o mesmo objetivo. Enquanto a equipe de inovação trabalhava em projetos de abrangência interdepartamental, administrando ações em áreas como Recursos Humanos, Logística, Trade Marketing e E-Commerce, e atuava muito perto da equipe de Planejamento Estratégico, os designers estavam compartilhando iniciativas com as engenharias, manufaturas e equipes de tecnologia avançada e eletrônica. O resultado era uma equipe suportando a outra, e grandes sucessos foram obtidos dessa união.

Do ponto de vista de governança, uma grande empresa tem uma necessidade de controle muito alto, o que nos obriga a adotar medidas de avaliação de performance, para garantir que possamos comparar um ano com o anterior e, portanto, avaliar a performance. Assim, os indicadores de design são os mais tangíveis possíveis, considerando que atuam dentro de uma área que usualmente lida com valores pouco mensuráveis, sendo eles:

— Resultados em pesquisas de mercado: qual o índice de aprovação de nossas propostas em pesquisas quantitativas e qualitativas junto a consumidores. Uma boa performance nesse índice representa menos retrabalhos e, portanto, projetos mais rápidos.

— Melhoria contínua da percepção de design atraente, nas pesquisas de *brand health*, dirigidas aos consumidores para avaliar nossas marcas e, consequentemente, se o design está ajudando a construir um posicionamento com valores claros.

— Índice de qualidade sensorial, que verifica se os projetos que contemplam excelência na execução estão sendo conduzidos e manufaturados de acordo com as metas traçadas. Apesar de o índice ser determinado pelo design, mas executado pelos projetistas e equipe de manufatura, tínhamos obrigação de monitorar e patrocinar ações de melhoria, para garantir que aquilo que o design sonhou seria entregue na casa do consumidor.

Em inovação, as métricas de sucesso eram também bastante pragmáticas, como já explicamos no capítulo anterior, pois esse é o perfil da organização como um todo. Não é fácil manter a barra de inovação alta o tempo todo, e caso alguém pense que inovação em uma empresa é sentar em uma sala colorida, jogar pingue-pongue e ter ideias mirabolantes está enganado. Tem mais a ver com bater o bumbo que garante um ritmo cadenciado e constante de bons lançamentos.

Ao longo dos 14 anos que a jornada de inovação já soma na Whirlpool, um completo sistema de suporte foi criado. Primeiramente, o processo é muito bem definido e deixa claro o que é um produto, processo ou negócio inovador, ajudando a atender os objetivos das marcas Brastemp e Consul na estratégia da companhia, estando sempre alinhada ao que a empresa quer para seu futuro. Assim, projetos aleatórios não são bem-vindos por consumirem recursos e foco do grupo de trabalho.

Não significa que ideias vindas de qualquer pessoa não sejam consideradas, tanto que foram criados canais para isso, mas elas precisam contribuir com a construção de uma história alinhada a um planejamento que deve ser cumprido. Times de design e engenharia avançados foram criados, suportados por marketing para garantir que tudo o que for desenvolvido

deverá ser centrado no consumidor e não na tecnologia em si, pois esse é um dos maiores equívocos de algumas empresas, que tentam achar um produto para inserir determinada tecnologia recém-desenvolvida, em vez de desenvolver uma tecnologia que resolva um problema efetivo do consumidor.

Finalmente, a gestão de toda essa estrutura é feita por um comitê chamado Conselho de Inovação e Crescimento, formado por vice-presidentes e diretores com autoridade para priorizar e dar a palavra final sobre as iniciativas que serão desenvolvidas. Não é um sistema simples de ser administrado, pois ele atua como um satélite das atividades *core* da companhia, atuando para influenciar um grande número de áreas e seus profissionais e tocando projetos que não raramente têm um índice de incerteza alto para uma companhia com resultados positivos a apresentar a cada trimestre.

O que move todos para o sucesso, porém, é que as metas individuais de todos os envolvidos contêm objetivos de inovação que, se atendidos ou superados, remunerarão regiamente os vencedores. Muito diferente das empresas onde a inovação é apenas uma iniciativa positiva, na Whirlpool ela é bem recompensada financeiramente. Um forte incentivo para o sucesso.

No entanto, os resultados de design e inovação podem ser frustrantes se não forem gerenciados adequadamente. Esse monte de processos, práticas e métricas citados precisam ser acompanhados por um profissional que possa recomendar as melhores opções para cada caso. São inúmeros os casos de empresas que contratam estúdios de design e inovação para executar um *job* e se decepcionam com o resultado, por não atingir o sucesso esperado no mercado, ter o projeto atrasado ou achar caro demais.

Se a opção for por um escritório, é importante que tenha o perfil e competências adequados para executar o projeto e que a empresa contratante tenha as informações necessárias para o projeto ser bem realizado. Nesse caso, é preciso um interlo-

cutor que reúna esses dois atores em um cenário apropriado e com a direção adequada, para garantir o sucesso do filme.

Pode ser um profissional capacitado da própria empresa ou um consultor independente. Ele agirá como um orientador do projeto para garantir que os objetivos estejam claros para todos os envolvidos, que os profissionais certos sejam alocados, que as informações estejam disponíveis e que os processos sejam aplicados com rigor e no prazo correto. Isso feito, as chances de insucesso são pequenas. A figura desse conselheiro dará à empresa contratante a segurança que ela precisa, caso ainda não tenha o design, inovação e seus processos incorporados à sua rotina.

Se a empresa optar pela construção de uma equipe interna de design e inovação os desafios serão maiores, pois geralmente é preciso haver uma acomodação desse grupo em uma estrutura já constituída. É necessário uma mudança organizacional, com o cuidado de inserir esse time e seus líderes de uma forma que sejam vistos como contribuintes para os resultados da companhia, com forte suporte e patrocínio da alta liderança. Nesse caso, o orçamento será bem maior, obviamente, devido aos gastos com pessoal, estrutura, ferramentas e softwares, sendo preciso considerar os planos que a empresa tem para o futuro dessa atividade para não haver frustração de ambas as partes.

Design, inovação e estratégia de negócios são parceiros íntimos. Todo o planejamento de uma empresa que queira investir em uma estratégia de valorização da marca e captação de resultados por meio do uso de design e inovação devem ser postos na mesa, para que as escolhas das alternativas à disposição sejam as melhores possíveis. Essas disciplinas, para serem aproveitadas em todo seu potencial, não devem nunca ser vistas como ações pontuais, para resolver um problema ou outro. Devem, ao contrário, ser incluídas nos planos de crescimento

e metas da companhia como fortes catalisadores de resultados em uma linha de tempo a ser definida pelo empreendedor.

Não importa se levará um, dois ou dez anos, mas um plano que considere tornar a empresa um modelo design oriented deve ser planejado em alinhamento com o plano de produtos, comunicação ou estratégia de *branding* e, portanto, fazer parte dos planos de investimento em capacitação profissional, crescimento e melhorias contínuas. Os objetivos dessas áreas devem estar, portanto, em total sintonia com os da empresa como um todo, ter o suporte da alta liderança para lidar com a gestão de mudança própria de uma transformação nos processos originais da companhia e, sobretudo, dar visibilidade de seus compromissos e metas a todos os parceiros internos.

CAPÍTULO 14

Conclusão

Quando a nossa personagem, citada no início da história, decidiu pela compra de uma geladeira em vez de passar uma semana em Fernando de Noronha, ela foi impactada por uma estratégia de sucesso executada por uma empresa que decidiu utilizar Design e Inovação como ferramentas de competitividade, como a descrita neste livro.

Os elementos que ativaram a moça a comprar o produto foram planejados e enviados com exatidão: clareza de objetivos, projeto de qualidade e execução bem-feita. O resultado foi um produto encantador, de uma marca que sabe envolver o consumidor em serviços inovadores e surpreendentes, gerando um conjunto de soluções que o seduziu a ponto de levá-lo para casa.

Como nossa personagem, milhares de pessoas são impactadas todos os dias por produtos e serviços que geram emoção e sabem expressar mensagens de alto valor, sem a necessidade de um vendedor por perto. São produzidos por empresas que consideram o design a melhor forma de envolver o cliente, pelo direcionamento e pela aplicação correta das tecnologias que fazem sentido e trazem um benefício concreto a criação de um serviço em que todo o script é planejado tendo o consumidor no centro das ações, ao criar uma experiência tão agradável que conquistará definitivamente seu coração e seu cérebro.

A experiência de muitos anos no mercado de bens de consumo duráveis mostra que isso é válido independentemente da classe socioeconômica do consumidor que se quer atingir. Mesmo entre aqueles menos favorecidos economicamente o Design e a Inovação são fatores de decisão, pois quanto menos

dinheiro se tem mais se quer aproveitar o valor investido, e apesar de um eletrodoméstico ou aparelho de TV ser um símbolo de ascensão social para esse segmento de consumidores, não basta apenas possuir o produto, é preciso que seja bonito o suficiente para mostrar aos vizinhos.

Muitas empresas já entenderam que os concorrentes hoje não são apenas aqueles que competem na mesma indústria, mas todos competem com todos. Assim, a geladeira de nossa personagem estava concorrendo com uma viagem a Fernando de Noronha, com todos os seus encantos e promessas. Estava também concorrendo com um carro novo, com uma televisão de última geração e um curso de culinária! Assim, vencerá nesse mercado quem compreender que um produto hoje não é mais um produto, é também um serviço, uma comodidade, uma indulgência, uma comemoração.

Finalmente, o *design thinking* proporcionou a muitas empresas a possibilidade de serem cada vez mais inovadoras, trazendo legiões de pessoas para perto de si, turbinando seus resultados, com processos de criação de valores disciplinados e sustentáveis, necessários para a perpetuação de seus negócios.

Portanto, independentemente do mercado, cultura ou tipo de produto ou serviço e em um mundo com orçamentos cada vez mais restritos, Design e Inovação se usados de forma criativa, profissional e bem empregados são a alternativa aos altos custos das tecnologias que, sozinhas, não são mais suficientes para seduzir pessoas e realizar a venda. Para a maioria das pessoas, não há necessidade de tecnologias hiperavançadas à vista do consumidor, apenas aquelas necessárias para que ele sinta que os benefícios de valor estão sendo entregues da forma adequada. Para ser competitivo hoje, o que importa é um design inovador, um serviço envolvente, que transmita o valor que o fabricante quer expressar como uma mensagem silenciosa, mas altamente convincente.

Compartilhe suas experiências entrando em contato com o autor pelo e-mail:

mario.fioretti@caleidoscopiodip.com

Foto ©Fernanda Sá

Mario Fioretti é designer e inovador e, em uma carreira de mais de 30 anos focada principalmente em bens de consumo duráveis, trabalhou em projetos que já venderam ao todo mais de 100 milhões de produtos, levando conforto, conveniência e beleza para a maioria dos lares brasileiros.

O livro conta uma história brasileira, com atores e cenários locais, que mostram como empresas de alta performance em Design e Inovação conseguem ser mais competitivas, ao desenvolverem produtos e serviços feitos para encantar e surpreender pessoas. Boa leitura!